

## ТЕМА 11 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

**Мета:** ознайомити студентів з основними формами влади та впливу, концепціями і стилями лідерства, способами їх оцінки.

**Основні поняття:** лідер, влада, експертна влада, еталонна влада, традиційна влада, харизма, стиль лідерства, авторитарний керівник, демократичний керівник, ліберальний керівник, теорія «Х», теорія «У», чотири системи Лайкерта, ситуативна модель Фідлера, теорія «шлях-мета», теорія життєвого циклу, модель Врума - Йеттона.

### План

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Види керівництва. Керівництво і влада.
3. Теорії лідерства.
  - 3.1 Поведінковий підхід – стилі лідерства.
  - 3.2 Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.
4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

#### **1. Поняття та загальна характеристика керівництва**

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлегли їм колективи чи окремих осіб.

Основні фактори керівництва сучасною організацією:

- підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності;
- гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми;
- акцент на досягнення групової мети і досконалості в роботі;
- сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програмування, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Ефективне керівництво має одночасно поєднувати в собі такі поняття, як:

- управління – розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлегли виконують обов'язки, покладені на них, і вирішують певні завдання (документально закріплені обов'язки);
- лідерство – спроможність здійснювати вплив на окремих людей чи групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації (ніде документально обов'язки не закріплені).

Отже керівник підприємства повинен прагнути стати і тим, хто управляє організацією, і лідером.

#### **2. Види керівництва. Керівництво і влада**

Основними характеристиками керівництва є:

- вплив – поведінка одного індивіда, яке вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда;

- влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Види керівництва можна виділити в залежності від видів влади:

1. влада, заснована на примусі, – спирається на віру в те, що керівник має можливість карати підлеглого;

2. влада, заснована на винагороді, – спирається на віру виконавця в те, що той, хто впливає, може задовольнити потреби виконавця;

3. влада заснована на традиціях (законна) – спирається на віру виконавця в те, що той, хто впливає, має право наказувати, і що виконавець зобов'язаний підкорюватися;

4. еталонна влада (влада приклада) – заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати;

5. експертна влада – спирається на віру в те, що керівник має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу;

6. харизматична – влада, побудована не на логіці, а на силі особистих якостей та можливостей..

Існує цілком визначена залежність між силою влади і повноваженнями керівника: що більша залежність від певної особи, то більша її влада.

Закон балансу влади: рівень впливу владної особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від А.

Вплив, який має керівник, ґрунтується на його авторитеті і буває:

- формальним – визначений посадою;

- реальним – визначений підлеглими і керівництвом.

### **3. Теорії лідерства**

Лідерство – це здатність впливати на окремі групи осіб, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Існують такі підходи до визначення стилів лідерства

1. Особистісний підхід – кращі керівники мають певний набір особистіс-них якостей, які є загальними для всіх (рівень інтелекту і знань, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, високий ступінь самовпевненості тощо).

2. Поведінковий підхід – ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а його манерою поведінки по відношенню до підлеглих.

3. Ситуаційний підхід – ефективність лідерства визначається ситуацією, тому керівник-лідер має вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях, зумовлених завданням, середовищем, особистими якостями підлеглих тощо.

#### **3.1 Поведінковий підхід – стилі лідерства.**

Стиль керівництва – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва.

1). Авторитарний стиль – лідер має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і робить це – «Теорія Х»:

- люди не люблять працювати і тому уникають її за всякої можливості;

- у людей немає честолюбства і вони прагнуть позбавитися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували;
- більш за все люди хочуть захищеності;
- щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання.

2). Демократичний стиль – «теорія У»:

- праця – процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не тільки приймуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї;
- якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль;
- залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети;
- здібність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

3). Класифікація Лайкерта – передбачає наявність 4 базових систем стилів лідерства, що відрізняються ступенем зменшення їх авторитарності:

- експлуататорсько-авторитарна; - консультативно-демократична;
- прихильно-авторитарна; - заснована на участі.

4). Управлінська решітка стилів лідерства за Р.Блейком і Д.Мутоном – ґрунтується на співвідношенні в керівника прагнень до турботи про людину і турботу про виробництво (рис. 11.1).

За перебуванням керівника у визначеній зоні визначають його стиль:

1 (1.1) – страх перед бідністю. З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.



Рисунок 11.1 – Управлінська решітка стилів лідерства

2 (1.9)– будинок відпочинку. Керівник зосереджується на хороших, теплих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

3 (5.5) – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і хорошого морального настрою.

4 (9.1) – авторитет-підпорядкування. Керівник піклується про ефективність виконуваної роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5 (9.9) – команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник досягає того, що його керівництво забезпечує і високий моральний настрій працівників, і високу ефективність роботи організації.

### 3.2 Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Ситуаційні підходи до лідерства виділяють наступні стилі керівництва:

1). Ситуаційна модель Фідлера – виділяються 3 фактори:

- відносини між керівником і членами колективу (гарні чи погані);
- структура завдань (звичні, чітко сформульовані, структуровані чи ні);
- посадові повноваження (великий чи малий обсяг влади).

2). Підхід «шлях – мета» до лідерства Мітчела і Хауса – керівник може вплинути на підлеглих, як шляхом збільшення особистої вигоди досягнення підлеглими цілі, так і зробивши цей шлях більш легким.

3). Теорія життєвого циклу стилю лідерства Херсі і Бланшара (рис. 11.2) – ефективність стилю лідерства залежить від «зрілості» виконавців (спроможність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставлені цілі, рівень освіти і досвіду).

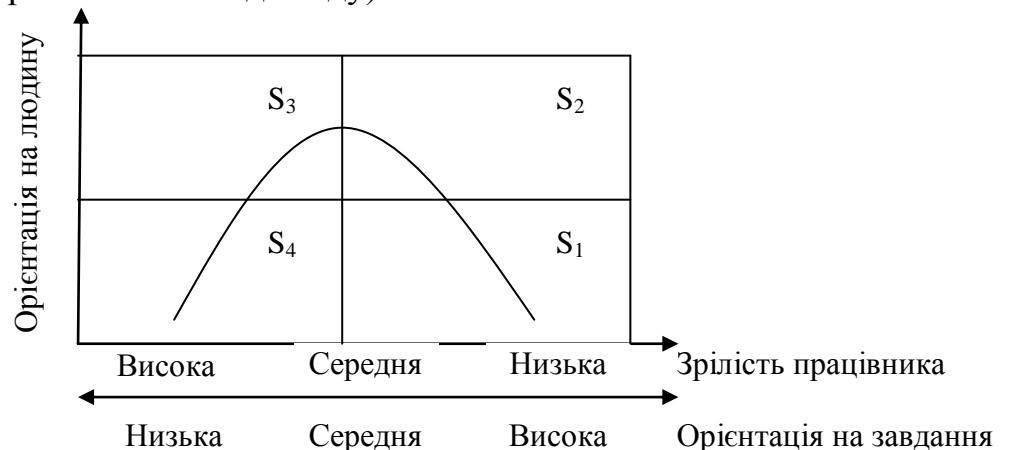


Рисунок 11.2 – Залежність стилю лідерства від зрілості виконавців

4). Модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона – концентрує увагу на процесі прийняття рішень.

Виділяються 5 стилів керівництва:

- автократичний – керівник особисто приймає рішення;
- майже автократичний – підлеглі лише надають необхідну інформацію;
- консультативно-автократичний – до прийняття рішення керівник вислуховує пропозиції окремих підлеглих;
- консультативний – керівник вислуховує пропозиції всієї групи своїх підлеглих і потім приймає рішення;
- повна участь – рішення приймається в групі колективно.

### 4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Менеджер – член організації, який проводить управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Менеджери повинні мати певні якості, знання та навички, що відповідають завданням, характеру і змісту їх діяльності.

Існують різні моделі сучасного менеджера

- модель, заснована на врахуванні трудового і особистісного потенціалу менеджера;

- модель сучасного менеджера «тричі – сім» Я.В. Михайлова включає 3 основні рівні (функціональний, сервісний основний і сервісний додатковий), кожний з яких включає по сім вимог до сучасного менеджера.

Основні вимоги до менеджерів можна також поділити на наступні види:

- знання: управлінські, економічні, адміністративно-правові, психологічні;

- навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.