**Практична робота 5. Керівництво та лідерство.**

**Теоретичні відомості**

Керівництво є об’єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації. Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Керівник організації – людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації. Об'єктом керівного впливу завжди є особа або група осіб. Цим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути люди і матеріальні чи фінансові елементи виробництва. Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою осіб тощо.

Сильне й ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основною є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими. Забезпечення ефективного керівництва базується на: ініціативності; інформованості; відстоюванні власної думки; прийнятті рішень; розв’язанні конфліктних ситуацій; критичному аналізі. Усі згадані елементи взаємопов’язані.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада. Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напряму діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, підвищення якості праці тощо.

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого). Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників із метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

Фактично лідерство дає працівникові неформальні повноваження. Лідер – це особа, яка користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими людськими, інтелектуальними або фаховими якостями. Лідером людина стає внаслідок вибору колективу.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість забезпечують передусім формальні повноваження, які дає посада. Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідної влади. Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, але і ступенем залежності від нього підлеглих.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, постановки завдань, просування службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги тощо. Часто підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них у питаннях інформації, неформальних контактів із людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо. Найкращим для організації є варіант, за якого керівник одночасно є лідером. Однак на практиці трапляються різні випадки. Можна бути лідером колективу працівників (мати здатність впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої особисті якості впливати на інших (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно позначатиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Найбільш поширена класифікація стилів керівництва передбачає поділ на авторитарний (автократичний), демократичний (ліберальний) та комбінований стилі.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня). Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Отже, авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними стилями. Розвиток керівництва показав, що тільки поєднання автократичного і демократичного стилів, так званий континіум, сприятимуть формуванню ефективних стилів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій.

Комбінований стиль керівництва базується на поєднанні авторитарного та демократичного, тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а у інших – більше демократом. Це залежить від дисциплінованості працівників, налагодженості їхньої взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень тощо.

Поєднуючи автократичне і демократичне керівництво, науковці у процесі розвитку менеджменту розробили низку комбінованих стилів, юсі знайшли широке практичне застосування.

Вивчаючи успішних керівників, дослідники менеджменту намагалися розробити єдину теорію успішного лідера, виокремити якості, притаманні таким людям, узагальнити досвід їхньої діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід із позицій особистісних якостей, підхід із позиції поведінки та ситуаційний підхід. Підхід із позицій особистісних якостей.

Лідер повинен мати певні якості: чесність, інтелект, знання, приємну зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, впевненість у собі, здоровий глузд. Підхід із позицій поведінки. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва на автократичний, демократичний, ліберальний, а також орієнтований на роботу і людину.

Ситуаційний підхід. Згідно з ним оптимального стилю керівництва не існує, адже він залежить від ситуації. Багатство сторін, аспектів лідерства визначає різноманіття його типологій. Найпростіша і найбільш поширена класифікація виокремлює три типи лідерства в організації (іноді їх називають ролями лідера):

1. Ділове лідерство. Воно характерне для груп, що виникають на основі виробничих цілей. У його основі лежать такі якості, як висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, досвід тощо. Ділове лідерство найбільше впливає на ефективність керівництва.

2. Емоційне лідерство. Воно виникає в соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, привабливості міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює теплоту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.

3. Ситуативне лідерство. Строго кажучи, за своєю природою воно може бути і діловим, і емоційним. Однак його відмітною рисою є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації. Є й інші класифікації лідерства залежно від типів лідерів. Так, Л. І. Уманський виокремлює шість типів (ролей) лідерів: лідер-організатор (виконує функцію групової інтеграції); лідер ініціатор (головує при вирішенні нових проблем, висуває ідеї); лідер – генератор емоційного настрою (домінує у формуванні настрою групи); лідер-ерудит (відрізняється широтою знань); лідер-еталон (є центром емоційного тяжіння, відповідає ролі зірки, служить зразком, ідеалом); лідер-майстер, умілець (фахівець у якомусь виді діяльності).

Конструктивне лідерство, як уже зазначалося, один із найважливіших компонентів ефективного керівництва. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального і неформального лідера. Однак поєднання в одній особі цих соціальних ролей, особливо ролі керівника й емоційного лідера, важко досягти. Для ефективності управління зазвичай достатньо, щоб керівник водночас був і діловим лідером. Звичайно, рівень позиції, займаної керівником у системі емоційних відносин, також впливає на ефективність керівництва. Він не повинен бути надмірно низьким, переходити в антипатію. В останньому випадку емоційна неприязнь може суттєво зашкодити діловому та посадовому авторитету керівника і знизити ефективність його діяльності.

**Контрольні запитання**

1. Дайте визначення поняття «керівництво».

2. Охарактеризуйте поняття «вплив», «лідерство» та «влада».

3. У яких формах може здійснюватися вплив?

4. Охарактеризуйте форми влади.

5. Перелічіть теорії лідерства.

6. Поясніть, чим відрізняються поняття «лідерство» та «керівництво».

7. Дайте визначення поняття «стиль керівника».

8. Охарактеризуйте демократичний стиль керівництва.

9. Охарактеризуйте автократичний стиль керівництва.

10. Охарактеризуйте підхід до лідерства з погляду особистих рис (якостей) людини.

11. Назвіть якості, що властиві успішним лідерам.

12. Порівняєте стилі управління. У чому особливості їх застосування?

**Індивідуальне завдання**

Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника, який Вам знайомий. Звичайно, це має бути людина, про діяльність якої ви знаєте. Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівникaа за 20-ма твердженнями, наведеними нижче.

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів - постійно так робить; 1 бал - ніколи так не робить.

1.Постійно вказує, як потрібно робити.

2.Вислуховує думки інших людей.

3.Дає можливість колективу брати участь у прийнятті управлінських рішень.

4.Дає можливість колективу діяти самостійно.

5.Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.

6.Навчає колектив працювати.

7.Радиться з іншими колегами.

8.Не заважає іншим працювати.

9.Вказує, коли потрібно виконати роботу.

10.Враховує успіхи інших.

11.Підтримує ініціативу.

12.Не втручається у робочий процес.

13.Показує, як потрібно робити.

14.Іноді надає колегам можливість брати участь в обміркуванні проблем установи.

15.Уважно вислуховує співрозмовників.

16.Якщо втручається в справи колективу, то лише по-діловому.

17.Думки інших не поділяє.

18.Докладає зусиль для усування конфліктів.

19.Намагається враховувати різні думки.

20.Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

**Визначення результатів аналізу**

А. *Визначити загальну кількість балів:*

Показник у *70-80 балів*свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зок*р*ема з колегами.

Показник у *30-40 балів*свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. *Визначити схильність до певного стилю керівництва.*Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про *адміністративний*стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11,15,19 свідчить про *демократичний*стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про *ліберальний*стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів - то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

**Ситуаційне завдання №1**

Новий керівник організації звернув увагу на те, що діяльність колективу знаходиться під впливом неформальних груп. У одних випадках наявність неформальних стосунків між співробітниками сприяла швидкому вирішенню різних питань, в інших – знижувало ефективність управління.

Що необхідно зробити керівникові відносно неформальних груп?

**Ситуаційне завдання №2**

У організації ТОВ «Онікс» звільняється посада начальника відділу реклами у зв'язку з виходом на пенсію співробітника, що обіймає цю посаду. Директор ТОВ «Онікс» приймає рішення оголосити конкурс на заміщення вакантної посади. Організацію цього заходу він доручає начальникові відділу кадрів.

Розробіть етапи контролю виконання дорученого заходу.

**Ситуаційне завдання №3**

Вас призначили менеджером по роботі з персоналом підприємства сфери послуг. Керівництво поставило завдання підвищити продуктивність праці працівників. Результати досліджень показали, що основною перешкодою в рішенні цього питання є неефективне використання соціально-психологічного чинника.

Розробіть комплекс заходів щодо роботи з кадрами, заснований на соціально-психологічних методах.

**Ситуаційне завдання 4**

1. Керівник магазину «Яблуко» Іван знає всіх своїх колег, їх життєві турботи. Він завжди готовий піти назустріч їх особис­тим інтересам, крім тих, що можуть нашкодити робочим питанням. Він завжди дотримує свого слова. При цьому він не йде на конфлікт з колегами, за будь-яких обставин привітний та ввічли­вий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана з підозрою та побоюванням, багато хто з колег вважає його непослідовним.

2. Петро не просто керівник магазину, він – його "душа"! Саме завдяки зусиллям Петра між співробітниками налагодже­ні дружні стосунки, але й відсутнє питання дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – "один за всіх та всі за одного". Працівники до деяких завдань ставляться дещо зневажливо та безвідповідально. Проте це не надто засмучує Петра, оскільки головним для нього є дружня атмосфера вколективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Петра, але не всі в захваті від організації роботи.

3. Василь – легендарний керівник. Він в усіх питаннях діє так як вважає за потрібне, навіть коли ніхто його не підтримує. Він надзвичайно відданий

своїй справі, усі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, дуже рідко делегує комусь виконання завдань. Не завжди співробітники розуміють, його рішення, але ніхто не сперечається з ними. Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино пра­вильним. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетен­ція та енергійність викликають повагу колег. Дружніх стосунків на роботі він не допускає.

Завдання:

Прокоментуйте стилі керівництва згаданих осіб. Який стиль керівництва Ви вважаєте найефективнішим?

**Ситуаційне завдання 5**

Декілька керівників виробництва дискутують про те, як краще поводитися з підлеглими. Яку з висловлених в ході дискусії точок зору Ви підтримали б?

Перший: "Щоб підлеглий добре працював, необхідно підходити до нього індивідуально, враховуючи його індивідуальні особливості".

Другий: "Все це дрібниці. Головне в оцінці людей - це їх ділові якості, виконавча дисципліна. Кожний повинен робити те, що йому належить".

Третій: "Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його".

Четвертий: "Це правильно, але ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня заробітна плата, заслужена премія".

**Тести**

1. У чому полягає сутність поняття «керівництво»:

а) складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт;

б) будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей;

в) комбінація переконань, примушення і прикладу, що може змусити людей виконувати те, що від них потребують;

г) можливість реально вплинути на поведінку інших людей.

2. У чому полягає сутність поняття «лідер»:

а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;

б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;

в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації;

г) особа, котра має можливість впливати на інших і спрямовувати їх зусилля для досягненя своїх цілей.

3. Право керівника розпоряджатися підлеглими, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку – це:

а) легітимна влада;

б) вплив;

в) формальний авторитет;

г) керівництво.

4. Згідно з підходом про поведінку до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих:

а) так;

б) ні.

5. Розрізняють три види керівників: авторитарний, демократичний та ліберальний:

а) так;

б) ні.

6.Лідерство – це:

а) можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади;

б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій;

в) здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосе­редження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;

г) будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

7. Автократичний тип керівника:

а) відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

б) прагне до надання підлеглим самостійності відповід­но до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рі­шень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них;

в) відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок звер­ху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні на­ слідки;

г) залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

8. Демократичний тип керівника:

а) відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

б) прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рі­шень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них;

в) відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок звер­ху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні наслідки;

г) залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

9. Розрізняють такі форми влади над підлеглими:

а) інструментальна й експресивна;

б) внутрішньоособистісна, міжособистісна, між особистістю і групою, міжгрупова;

в) примус, винагорода, експертна, еталонна, законна;

г) заохочення і покарання.

10. Виділяють такі теорії, в яких є пояснення природи лідерства:

а) теорія процесного підходу, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу;

б) теорія підходу з позицій особистих якостей, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу;

в) класична теорія, теорія поведінкового підходу, біхевіористська теорія;

г) теорія людських відносин.

11. Стиль керівництва – це:

а) сукупність типових і більш-менш стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань, які стоять перед господарською системою;

б) створення умов, необхідних для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва;

в) гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі, залежно від ситуації, і проявляється у способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом;

г) ступінь сумісності організаційних змін з діючою організацією.

12. До психологічної групи лідерських якостей належить:

а) об’єктивність;

б) прагнення до постійного самовдосконалення;

в) здатність керувати емоціями;

г) панорамність мислення.

13. До когнітивних лідерських якостей належать:

а) професійна предметність;

б) прагнення до постійного самовдосконалення;

в) здатність керувати емоціями;

г) здатність до екстраполяції.

14. Лідери, які ведуть за собою — це:

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

15. Тип лідерів — “синтезатори”, це:

а) особи, які зорієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особитий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

16. Тип лідерів — “реактори”, це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особитий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дає можливість зробити з них послідовників.

17. Тип лідерів — “дослідники”, це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особитий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.

18. Який стиль керівництва необхідно застосувати у форс-мажорних ситуаціях?

А) демократичний;

б) авторитарний;

в) ліберальний;

г) змішаний.

19. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію?

А) примусу;

б) винагороди;

в) еталонна;

г) законна.

20. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, — це:

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.