**Лекція 6. Класифікація ролей менеджера**

Роль - це набір визначених правил поведінки, які відповідають  
конкретній організації чи конкретній посаді. Менеджер має змогу  
вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Десять управлінських ролей за визначенням Г. Мінтцберга,  
наведені у табл. 3.1. Ці десять ролей виконують керівники в різні  
періоди та залежно від рангу.

Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.  
Застосовуючи різні інструменти управління наявними ресурсами,  
менеджери можуть виконувати ролі парламентера, розподілювача  
ресурсів і підприємця.

Важливий пласт організаційних чинників, які визначають  
результати роботи менеджерів, охоплює механізми оцінки,  
стимулювання та контролю (ОСК).

Таблиця 3.1

Десять управлінських ролей за Г. Мінтцбергом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Міжособові ролі | Інформаційні ролі | Ролі, які пов’язані з ухваленням рішень |
| Г оловний керівник Лідер  Зв’язкова ланка | Аналітик (дослідник) Розповсюджувач інформації Представник | Підприємець Стабілізатор Розподілювач ресурсів Парламентер |

Як і системи інформаційного обміну, механізми ОСК конструюють самі менеджери, яким у цьому випадку треба вибирати ролі контролера та коректора.

У табл. 3.2 наведено вісім ролей менеджера на підставі організаційних чинників управлінської результативності. Роль лідера має наскрізний характер, тобто нерозривно пов’язана з кожним із шести особових і організаційних компонентів результативної роботи менеджера.

Таблиця 3.2

Роль менеджера з огляду на організаційні чинники управлінської

|  |  |
| --- | --- |
| Організаційні чинники управлінської результативності | Відповідні ролі менеджера |
| Інформація | * Представник * Дослідник * Розповсюджувач інформації |
| Ресурси (інструменти) | * Парламентер * Розподілювач ресурсів * Підприємець |
| Оцінка, стимулювання, контроль (ОСК) | * Контролер * Коректор |

Більшість ролей у сучасних організаціях потребують закріплення за допомогою відповідних процедур. Формулювання таких процедур має бути простим і чітким, не допускати двояких тлумачень. Доведено, що, маючи декілька варіантів для інтерпретації отриманих завдань, працівники схильні вибирати найпростіший і найзручніший. Серед інших критеріїв дієвості процедур, що розробляються, потрібно також відзначити закріплення відповідальності та справедливість. Дослідження стверджують, що співробітники слідуватимуть достатньо жорстким правилам, якщо вважають, що ці правила правильні в певних умовах. Звичайно, ефективною процедура стане лише тоді, якщо вона дає змогу усунути дійсну причину проблеми.

Відповідно до погляду А. Ваховяка типологія ролей може бути різною, що залежить від визначених і затверджених критеріїв. Згідно з дослідженнями, критерій «пріоритету завдань», які орієнтовані на підтримку організації, а не на її динамічний розвиток, допомагає виокремлювати ролі поведінки та креативні ролі:

1. ролі поведінки - виникають з щоденних проблем і призводять до зміцнення правил поведінки. Особи цієї орієнтації будуть уникати конфліктів в організації, гальмувати її намагання до розвитку;
2. креативні ролі - зорієнтовані на експансію організації, пристосування її до зміненого оточення, а також на самореалізацію менеджерів, проведення політики динамічного розвитку.

Визначення критерію «ринкової поведінки» дає підстави розглядати стратегічні й організаційні ролі:

1. ролі стратегічні - ототожнюють з реалізацією стратегічних цілей організації,
2. ролі організаційні - роблять можливим правильну побудову організації менеджером і її функцій згідно з очікуванням.

Згідно з дослідженнями Р. Белбіна в межах концепції командних

ролей, тобто ролей учасників групової (командної) роботи, виявлено поведінкові характеристики менеджерів, які об’єднані у дев’ять ролей ефективного менеджера і які можуть бути важливими під час роботи у команді.

Роль у команді визначають:

* як треба поводитись менеджерові;
* робити внесок до спільної роботи;
* взаємодія з оточенням.

Перелік головних командних ролей і їхня коротка характеристика подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Головні командні ролі згідно з концепцією Р. Белбіна

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль у команді | Внесок у справу | | |
| сильні сторони | слабкості | |
| допустимі | неприпустимі |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Г енератор ідей | Креативний,  винахідливий | Нехтує  практичними  питаннями | «Власництво» щодо ідей, тоді як співпраця принесла б кращі результати |
| Дослідник  ресурсів | Екстраверт, ентузіаст, відкритий до нових контактів | Втрачає інтерес після того, як пройде початковий ентузіазм | Підводить клієнтів, нехтуючи доведенням справи до кінця |
| Координатор | Прояснює цілі, сприяє виробленню рішень | Схильний лінуватись, якщо можна знайти того, хто зробить роботу | Привласнює досягнення команди |
| Шейпер або структуризатор | Наполегливий | Схильний до фрустрації та дратівливості | Нездатність виправити ситуацію завдяки гумору або вибаченням |

Закінчення табл. 3.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль у команді | Внесок у справу | | |
| сильні сторони | слабкості | |
| допустимі | неприпустимі |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Аналітик-  стратег | Прозорливий, мислить тверезо та стратегічно | Скептицизм у поєднанні з логікою | Цинізм без логіки |
| Душа команди | Співпрацює з іншими, чуйний і дипломатичний | Нерішучий у  важливих  питаннях | Уникає ситуацій, які викликають напругу |
| Виконавець | Дисциплінований, надійний і ефективний | Прихильник  перевіреного | Перешкоджає  змінам |
| Педант (або завершувач робіт) | Добросовісний - полірує й удосконалює | Перфекціоніст | Одержимість у поведінці |
| Фахівець | Вузькоспеціалізован ий, самостійний, віддається справі | Володіє знаннями заради самих знань | Ігнорує чинники, які лежать за межами його компетенції |

У межах згаданого дослідження було виділено категорії:

* найбільш ефективного менеджера, який володіє такими командними ролями: координатор, генератор ідей, душа команди;
* найменш ефективного менеджера, який демонструє поведінку, зумовлену трьома провідними ролями: шейпер, фахівець, педант. Крім того, можна використовувати класифікацію ролей

ефективних і неефективних менеджерів за такими категоріями:

* соціально орієнтовані (дослідник, душа команди, координатор);
* спрямовані на мислення (генератор ідей, аналітик-стратег, фахівець);
* ролі, які спрямовані на дію (шейпер, виконавець, педант).

Автор зазначає, що уніфікованої комбінації командних ролей для

формування найкращого менеджера не існує. Ефективний менеджер може бути ефективним у різних ролях. Він повинен знати свої обмеження та переваги, уміти адаптуватись до специфічних вимог, які висуваються залежно до подій у його роботі. На практиці важливо уміти поєднувати, комбінувати різні ролі залежно від ситуації.

* 1. Типологія стилів керівництва

Лідерство відіграє важливе значення в управлінні організацією та в системі управління виявляється за трьома напрямами:

1. організація та корегування діяльності працівників: формулювання цілей, координація зусиль, окреслення результатів, роль ведучого;
2. мотивація підлеглих: надихати на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних і групових потреб, захоплення людей своїм прикладом, створення групової синергії;
3. забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між внутрішніми і зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку.

Менеджер може ефективно впливати на трудовий колектив, обравши певний стиль керівництва. Виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Традиційна класифікація стилів керівництва

|  |  |
| --- | --- |
| Вид | Характеристика |
| 1. Авторитарне  управління  (директивне) | Керівник сам визначає групові цілі, ухвалює рішення, на підлеглих діє зазвичай наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню |
| • Патріархальне | Всі повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до ухвалення рішень |
| • Автократичне | Керівництво здійснюється апарат управління через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа, залишаючись підлеглими йому |
| • Бюрократичне | Домінує деперсоналізація (людина носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій |
| • Харизматичне | За лідером визнають видатні, єдині якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов’язаний про них турбуватися |
| 2. Демократичне управління (кооперативне, колективне) | Керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень; організовує обмін інформацією; на підлеглих діє переконаннями, аргументами; опирається на допомогу, підтримку інших; передає свої повноваження підлеглим |
| 3. Ліберальне  (пасивне)  управління | Низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу - прохання, інформація. Керівник уникає особистої участі в ухвалення рішень, надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення |
| 4. Анархічне управління | Фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в ухваленні рішень, «плавба за течією», невтручання і потурання підлеглим |

Узагальнюючи численні дослідження стилів керівництва, варто виділити змістовний і формальний бік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Класифікація стилів керівництва різних авторів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Стилі  керівництва | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| Лекарт Р. | Експлуатаційно  -авторитарні | Рішення нав’язують підлеглим; мотивація - це погрози; відповідальність несуть лише найвищі рівні менеджменту; недостатній рівень розвитку комунікаційних процесів |
| Доброзичливо-  авторитарні | Керівництво - поблажлива опіка середнього персоналу; мотивація - за визначені винагороди; відповідальність несе лише управлінський персонал; обмеженість групової роботи |
| Консультативні | Керівники не цілком вірять у підопічних; мотивація - за рахунок винагороди та деякого підключення до керівництва; відповідальність несе значна частина персоналу (на більш високих рівнях) |
| Г рупової участі | Керівники повністю довіряють підопічним; мотивація - за рахунок економічної винагороди; персонал на всіх рівнях несе відповідальність; розвинуті комунікативні зв’язки; наявна бригадна робота |
| Вотермен Р. | Сторож | Стиль, який характеризується «майстерністю бездіяльності» |
| Маніпулятор  коштами | Не створює цінностей, гравець |
| Будівельник-  перетворювач | Працюють, вірячи, що зможуть щось поліпшити. |
| Адізес І. | Герой | Не відступає доки потреби клієнта повністю не задоволені, а задача не буде виконана в повному обсязі; розуміючий і цілеспрямований |
| Адміністратор | Передбачає проблеми, закладені ще в ідеї; організований, методичний, переживає, щоб робота була виконана до кінця |
| Г енератор ідей | Аналізує зміни; завжди має багато пропозицій і власний варіант дій |
| Інтегратор | Пасивний інтегратор сам входить до групи. Активний інтегратор об’єднує групу людей, не будучи її членом. Інтеграція може бути вверх, вниз і горизонтальна |

Закінчення табл. 3.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кудряшов Л. Д. | Регламентатор | прагне до повної регламентації роботи підлеглих в посадових інструкціях, приписах, нормативах тощо |
|  | Колегіал | вважає, що ефективне управління можна забезпечити виключно використанням колегіальних форм прийняття рішень |
|  | Спринтер | дуже швидко реагує на зміни ситуації, особливо коли вбачає для себе можливість зробити ділову кар’єру |
|  | Об’єктивіст | постійно посилається на об’єктивні фактори, особливо коли має місце відставання в роботі |
|  | Волокитник | схильний до бюрократичних прийомів в роботі |
|  | Максималіст | працює лише з великими проблемами і не визнає дрібних |
|  | Організатор | основну увагу приділяє організаційним питанням (добір і розстановка кадрів тощо), випускаючи з поля зору інші важливі функції управління. |
|  | Клопотун | старається брати участь у всіх справах, бути присутнім на всіх засіданнях тощо; не вміє відрізняти головне в роботі |

Сучасні вимоги ринку формують нове бачення ефективного менеджера, лідера: лідер-керівник (підприємства загалом, вищої / середньої ланки управління); інноваційний лідер; антикризовий лідер.

Новий тип керівника в американській літературі назвали «парадоксальний керуючий». Як особистість можна охарактеризувати такими досить суперечливими рисами: твердий, але гнучкий; дуже серйозний, але має почуття гумору; дружелюбний, але вміє зберігати дистанцію; фанатично відданий своїй справі і врівноважений; мрійливий і водночас реалістичний. Стиль такого керівника відзначається прагненням відкрито розв’язувати конфлікти, одержувати інформацію про проблеми, які має організація, безпосередньо від працівників низової ланки, вмінням слухати співрозмовника і викликати його на відверту розмову, створювати розкуту атмосферу під час обговорення виробничих проблем, впроваджувати нове при збереженні загальної стабільності в організації, уважно ставитись до «неспокійних» працівників, оскільки

вони не тільки створюють труднощі, а й допомагають виявити  
проблеми та недоліки в роботі колективу.

Існує багато способів класифікації стилів управління, проте  
найбільш поширений з них заснований на двох базових елементах  
управлінської поведінки: орієнтація чи спрямованість на діяльність  
чи результат (Та8к/Яе8иІЇ ОгіепШіоп) і орієнтація чи спрямованість на  
людей (Реоріе ОгіепШіоп).

* Спрямованість на результат характеризує керівників, які

займаються найперше формулюванням цілей, плануванням  
діяльності підрозділу, організацією поточної діяльності,

контролем процесу і результатів.

* Спрямованість на людей властива керівникам, які приділяють  
  багато уваги мотивації підлеглих, їхньому навчанню, делегуванню  
  і наставництву.

На рис. 3.1 зображена одна з можливих класифікацій стилів  
управління. На цій діаграмі виділено чотири групи стилів управління:

1. низький рівень орієнтації на результат і низький рівень

орієнтації на людей;

1. низький рівень орієнтації на

орієнтації на людей;

1. високий рівень орієнтації на

орієнтації на людей;

1. високий рівень орієнтації на результат і низький рівень

орієнтації на людей.

результат

результат

і високий рівень і високий рівень

а

2

к

"я-

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наставник |  | Ідеальний керівник |
| Популіст |  | Прихильник компромісів |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| «  н  X  о  'Б. | 1 | 4 |
| Бюрократ | Сильний керівник |
| О | Відлюдник | Диктатор |

Орієнтація на результат

Рис. 3.1. Модель класифікації стилів управління

2

3

У сучасній теорії менеджменту прийнято вважати, що будь-який із стилів управління може бути адекватним і неадекватним. Адекватність стилю управління керівника визначають відповідністю цього стилю якостям підлеглих і поточній ситуації в підрозділі. Наприклад, стиль групи 1, адекватний ситуації, іноді називають «Бюрократ», а його неадекватний варіант - «Відлюдник».

Найважливіше завдання для менеджера - вибір індивідуального стилю керівництва.

* 1. Формування менеджером клімату в колективі та вибір стилю керівництва

Розглянувши поняття самоменеджменту, детальніше розглянемо клімат в організації та його впливові на розвиток менеджера.

Клімат в організації - це сукупність ключових чинників, які визначають стан робочого середовища організації. Це такі чинники:

* гнучкість (від неї залежить, наскільки вільно себе почувають співробітники-новатори );
* відповідальність співробітників щодо організації;
* рівень внутрішньокорпоративних стандартів;
* впевненість людей, що їхню робота справедливо оцінюють і винагороджують;
* розуміння співробітниками поставлених перед компанією задач і її цінностей;
* відданість загальним цілям організації.

Клімат організації умовно можна зобразити у вигляді трьох «кліматичних зон»:

1. «кліматична зона - соціальний клімат», який визначається степеню усвідомлення кожним працівником загальних цілей і задач організації, формується під впливом особистого прикладу управлінського персоналу в захопленні справою, строгого дотримання правових і моральних норм, розвинутості демократичних основ в управлінні виробництвом;
2. «кліматична зона - моральний клімат», визначається діючими в колективі моральними цінностями і за масштабами є локальним;
3. «кліматична зона - психологічний клімат». Його особливістю є те, що він викликає між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

Всі види взаємовідносин можна згрупувати на підставі таких чинників:

1. суспільних відносин - через них розкривається соціальний зміст етичних, правових, економічних і політичних відносин конкретних людей у конкретних колективах;
2. міжособових відносин - через них розкриваються соціально- психологічні форми, які існують та реалізуються загальні відносини в процесі спілкування і спільної роботи людей;
3. особливості організаційної взаємодії, які в процесі розв’язку функціонально-технологічних задач реалізуються в статусно- рольовій системі відносин. Статусно-рольові відносини офіційно закріплюють в адміністративно-посадовій структурі організації нормативним регулюванням санкцій і форм контролю за їхніми діями та вчинками. Вони пов’язані з ієрархією адміністративних прав та обов’язків співробітників;
4. колективні взаємовідносини відтворюють соціально-психологічну спільність членів колективу, зіставляючи їхні погляди, соціальні цінності, психологічну близькість. Побудовані на підставі взаємодопомоги та співробітництва.

Кожний керівник створює особливий клімат або атмосферу, в якому належить працювати колективу. У зв’язку з цим можна говорити про три основні типи клімату.

1. Структурований (формальний) клімат. Керівники провадять жорстку політику. Діяльність підлеглих контролюють. Використовують обмеження, заборони. Від службовців вимагається дотримання трудового розпорядку. Керівник може дозволити собі розслабитися дуже рідко; 98 % часу приділяють роботі. Керівник, який створює подібний клімат, видається непривітним і неприступним. Він здається недосяжним. У підсумку це може призвести до того, що новий співробітник починає побоюватися його.
2. Ліберальний клімат абсолютно протилежний до структурованого. Керівник у такому випадку застосовує легкий, вільний стиль керівництва. Він рідко втручається в діяльність підлеглих, не йдеться про контроль та обмеження. Однак ліберальний клімат може стати небезпечним, особливо для початківців, для яких самодисципліна має велике значення. Якщо підлеглий відчуває відсутність керівництва, у нього виникає спокуса скористатися цим. Йому важко зацікавити себе працею.

Уявна легкість може призвести до поганих звичок. У підсумку виявляється, що ідеальна на перший погляд ситуація є пасткою.

1. Демократичний клімат. Багато хто з керівників прагне створити в колективі саме такий клімат. Демократичну атмосферу найважче створити, це, скоріше, мета, до якої потрібно прагнути, а не реальність. При демократичному стилі цілі підлеглого та керівника збігаються.

Багато хто, можливо, і не погодиться з тим, що структурований клімат більш придатний для досягнення мети і розкриття потенціалу співробітників. Ліберальний клімат особливо небезпечний для тих, хто не дисциплінований і не вміє самостійно формулювати і вирішувати завдання.

Вивчення груп виявило, що такий колектив відчуває задоволення від власної роботи, а віддача збільшується у багато разів. Якщо це так, то чому багато хто з керівників не можуть створити такий клімат у колективах? Може бути декілька пояснень.

По-перше, такий клімат важко створити, але ще важче підтримувати. Від керівника вимагається великий досвід, уміння та терпіння.

По-друге, не багато підлеглих відповідають такому клімату. Як це не дивно такий ідеальний клімат не всім до вподоби, є й такі, які надають перевагу авторитарному стилю. Деякі вважають, що керівник не бачить виразно визначеної мети, якщо звертається до підлеглих за порадою.

По-третє, керівник, спрямований на створення демократичного клімату, врешті-решт відкриває для себе, що він просто лавірує між структурованим і ліберальним варіантами керівництва. Іноді він уже майже досягнув ідеалу, але починає відчувати, що хтось використовує цю можливість, аби досягти своїх цілей.

Стилі керівництва та клімат в організації. Д. Голман виділив зв’язок між стилем керівництва компанією, складовими клімату і у підсумку, результативністю (див. табл. 3.6).

Працюючи з базою даних, яка охоплює близько 20 тисяч топ- менеджерів з різних країн, дослідник виявив шість стилів керівництва: примушувальний, авторитетний, батьківський,

демократичний, еталонний і наставницький.

Авторитетний стиль загалом впливає на клімат найпозитивніше, лише трохи поступаються йому три інших стиля - батьківський, демократичний і наставницький. Водночас ці дослідження

засвідчують, що жоден із стилів не варто застосовувати як єдиний інструмент, - кожен з них може стати в нагоді в якійсь ситуації хоч би на короткий час.

Таблиця 3.6

Шість стилів управління за Д. Голманом

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль | Приму-  шувальний | Автори­  тетний | Батьків­  ський | Демокра­  тичний | Ета­  лонний | Настав­  ницький |
| Особли­  вість | Лідер  вимагає  беззапе­  речної  покори | Лідер  мобілізує  підлеглих  на  досягнення  мети | Лідер створює атмосфе­ру миру та згоди | Залучає всіх до роботи і потребує консен­сусу | Лідер  вимагає від людей високих досягнень | Лідер  готує  підлеглих  до  майбутніх  звершень |
| Девіз | Роби  як я сказав! | Йди за мною! | Г оловне- люди! | Хочу  знати  вашу  думку! | Роби як я! | Спробуй  так! |
| Особ­  ливості  емоцій­  ного  інтелек­  ту | Орієнтація на досяг­нення, ініціатива, само­контроль | Упевне­ність у собі,  співпере­  живання,  інновацій-  ність | Співпере­  живання,  вибудову­  вання  зв’язків,  комуніка­  ція | Спів­  праця,  командна  робота,  комуні­  кація | Відповіда­  льність,  орієнтація  на  результат,  ініціатив­  ність | Допомога  іншим,  співпере­  живання,  само­  контроль |
| Відпо­  відні  ситуації | Криза, необхід­ність реоргані­зації, робота з важкими підлег­лими | Реформа,  яка  потребує  нового  підходу,  необхід­  ність  задати  чіткий  напрям | Залаго­джування тертя в команді, мотивація людей у моменти стресу | Залучення людей до участі в проекті, досягнен­ня кон­сенсусу, мотивація зірок | Необхід­ність швидко домогтися успіху за наявності кваліфіко­ваної команди | Необхід­  ність  допомогти  людям,  підвищити  продуктив­  ність  роботи |
| Загаль­  ний  вплив на клімат | Негативне | Сильне  позитивне | Позитив­  не | Позитив­  не | Негативне | Позитивне |

До найважливіших результатів дослідження варто зачислити зв’язок між кліматом і показниками результативності. Якнайкращі результати продемонстрували ті керівники, стиль яких добре позначався на кліматі в організації. Отже, чим більше стилів в

арсеналі керівника, тим ліпше. Найсприятливіший клімат і найвищі показники продуктивності зафіксовані в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, передусім авторитетним, демократичним, батьківським і наставницьким. Ефективні керівники легко і природно переходять з одного стилю на іншій залежно від ситуації. Такі менеджери тонко відчувають реакцію тих, що оточують і досягають якнайкращих результатів гнучко, інтуїтивно пристосувавши свій стиль до певних обставин.

* 1. Лідер і його роль у створенні сприятливого клімату

Завдання лідера - вибрати правильний курс для себе, організації, команди, персоналу.

Завдання менеджера - досягти того, щоб команда успішно піднімалась угору у вибраному напрямі.

Велику увагу ролі клімату в організації приділив М. Ке де Бреши і вважав, що стійка психологічна орієнтація ключових фігур компанії є визначальною для формування стилю всієї організації. Чим сильніший лідер особи, тим більше його поведінка відбиватиметься на культурі, структурі і стратегії компанії.

Автор виділив такі типи лідерів, які мають вплив на клімат і культуру організації:

1. Стратег і глобальний мислитель (об’єднує інформацію з різних джерел і розробляє стратегічні рішення та плани).
2. Підприємець (бачить вигоди і йде туди, де вони є, непотрібні витрати, економить і скорочує).
3. Маршал (реагує на кризи, орієнтований на боротьбу та перемогу).
4. Капітан (ефективно оцінює можливості та вирішує оперативні проблеми).
5. Мобілізатор (мобілізує ресурси, людей і можливості).
6. Новатор (агент змін).
7. Меценат (привертає і утримує таланти).
8. Місіонер (носій, хранитель і пропагандист цінностей).
9. Політик (вибудовує зв’язки і альянси).

Дев’ять типів лідерів відображають дев’ять важливих для кожного лідера граней його особи. Звідси випливає набір якостей, властивостей, умінь і навиків, потрібних для ефективного лідерства М. Ке де Бреши виділив такі деструктивні типи осіб на вершині влади.

1. Драматичний тип. Шукає уваги, жадає ентузіазму, активності й заохочення; страждає від манії величі; схильний до крайнощів.
2. Недовірливий тип. Постійно готовий відбити будь-яку атаку та загрозу з боку інших людей; надчутливий; недовірливий; дуже зайнятий правилами та деталями, які оберігають його тотальний контроль; прагне інформації; іноді мстивий.
3. Відчужений тип. Замкнутий і відчужений; не вистачає зацікавленості в сьогоденні і в майбутньому; іноді байдужий до похвали та критики.
4. Депресивний тип. Бракує упевненості в собі; страждає від проблем з самооцінкою; не знає про успіх (тому ставиться терпимо до посередності і невдач); залежить від месій.
5. Примушувальний тип. Схильний домінувати на всіх рівнях; наполягає на тому, щоб всі строго дотримувалися зазначених правил; догматичний і упертий; бере педантизмом, деталями, рутиною, ритуалами, ефективністю і строгою системою організації.

Суттєвий внесок у вивчення стилів поведінки керівника вніс

Гаррі Юкл, розробивши 19 категорій поведінки лідера (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

19 категорій поведінки лідера за Гаррі Юклом

|  |  |
| --- | --- |
| Категорія | Характеристика |
| 1 | 2 |
| 1. Г оловний акцент на виробництво | Цей бік діяльності керівника містить всі заходи, які проводять для збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу |
| 2. Чуйність, уважність | Лідер колективу має бути винятково уважним до членів, строгим і об’єктивним. Надавати визначену підтримку людям, які у нього вірять |
| 3. Наснага | Здатність лідера стимулювати ентузіазм у колективі, вселяти впевненість у власних силах, надихати на виконання будь- яких завдань - це запорука успіху всієї справи |
| 4. Похвала та визнання | Керівник виражає вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, виразити впевненість у збереженні подібного ставлення і надалі |
| 5. Винагорода за діяльність на благо фірми | Керівник може виразити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, підвищення в посаді, надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо |
| 6. Участь в  ухваленні  рішень | Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Закінчення табл. 3.7 |
| 1 | 2 |
| 7. Передача повноважень | Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, де члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт |
| 8. Роз’яснення ролей | Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов’язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки та роботи в цій організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них |
| 9. Формулювання цілей | Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальну задачу, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв’язок |
| 10. Навчання | Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих |
| 11. Поширення інформації | Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, які відбуваються у фірмі, у тім числі зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації та за її межами |
| 12. Рішення проблем | Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, які виникли у процесі виробництв |
| 13. Планування | Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя сформульованих цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання) |
| 14. Координація дій | Керівник зобов’язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих |
| 15. Полегшення роботи | Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різні проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу |
| 16. Залучення консультантів | Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби прибігає до їхньої допомоги, поради, консультації |
| 17. Створення сприятливого клімату в колективі | Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри та взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги |
| 18. Управління конфліктами | Керівник повинен прагнути до уникнення будь-яких конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу |
| 19. Дисципліна та критика | Дисциплінарні впливи - офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення |

Цей список є, мабуть, найдетальнішим. Його можна використовувати під час навчання молодих і перенавчання досвідчених керівників, бо допоможе зрозуміти, що входить у процес управління колективом. Праця Г. Юкла дає змогу менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати ефективність його дій.

Головна роль керівника у формуванні позитивного клімату в колективі - підвищення зацікавленості у виконуваних завданнях. Український психолог Н.Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, які зумовлюють задоволеність працівників виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів (рис. 3.2).

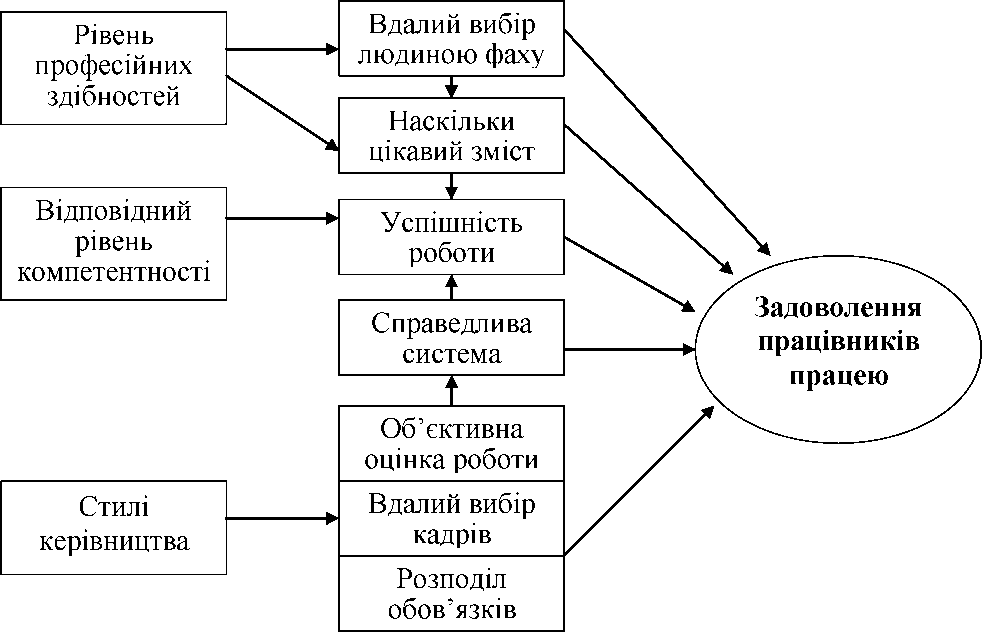


Рис. 3.2. Чинники, які зумовлюють задоволеність працівників

від виконуваних завдань

Чинники, які зумовлюють незадоволеність працівників від виконуваних завдань (незацікавленість роботою) (рис. 3.3):

* анонімність (невизнання унікальних якостей працівника);
* непотрібність (відсутність відчуття, що робота потрібна);

• відсутність критеріїв оцінки (потрібна самостійна оцінка якості своєї роботи і вклад у загальну справу).

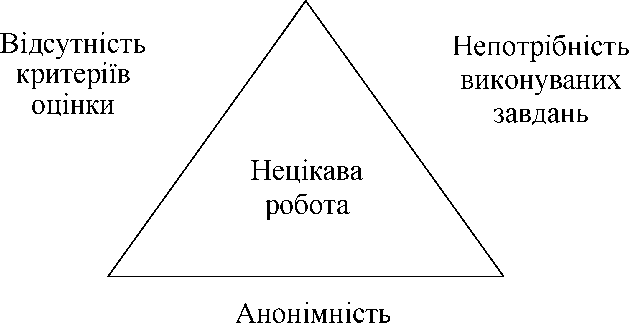


Рис. 3.3. Чинники, які зумовлюють незадоволеність  
працівників від виконуваних завдань

Підвищити емоційний стан працівників і відчути радість, зацікавленість від роботи можна:

* підвищивши продуктивність праці;
* зменшивши плинність кадрів;
* збільшивши трати на розвиток працівників;
* створивши особливу культуру в організації.

Головні перешкоди на шляху створення сприятливого клімату в організації та підвищення задоволеності працівників від виконуваних завдань:

* кадрові (надто великий акцент на матеріальне стимулювання, кар’єрне зростання);
* організаційні (неефективне управління часом і планування завдань, відсутність планування);
* емоційні (невміння управляти власними емоціями, конфліктність).

Щоб керівник міг сприяти згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.