



Керівництво в організації



14.1. Суть процесу керівництва та лідерства.

14.2. Стилі керівництва та типи менеджерів.



Керівництво - це
цілеспрямований вплив осіб,
наділених функціями й
компетенцією керівників, на
колективи, тобто взаємодія
керівників і виконавців.



Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- о визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- о інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо;
- о проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.



Лідерство – це здатність окремої особистості спонукати інших діяти, «запалювати», надихати їх на певну активність і діяльність.

Метод соціометрії полягає у тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену таблицю-шахматку (соціоматрицю)

		Кого обирають						Кількість здійснених виборів			
		а	б	в	г	д	е	ж	T_+	T_-	Σ
Кого обирають	а	■	⊕	⊕					2	0	2
	б	⊕	■		+	+			3	0	3
	в	⊕	+	■					2	0	2
	г	+		+	■			-	2	1	3
	д	+				■		⊖	1	1	2
	е						■		0	0	0
	ж	-				⊖		■	0	2	2
Кількість здійснених виборів	T_+	4	2	2	1	1	0	0			
	T_-	1	0	0	0	1	0	2			
	Σ'	5	2	2	1	2	0	2			

Позначення:

⊕ — позитивний вибір
 — — негативний вибір

⊕ — взаємний позитивний вибір
 ⊖ — взаємний негативний вибір

За результатами опрацювання даних соціоматриці можна встановити такі характеристики членів досліджуваного колективу:

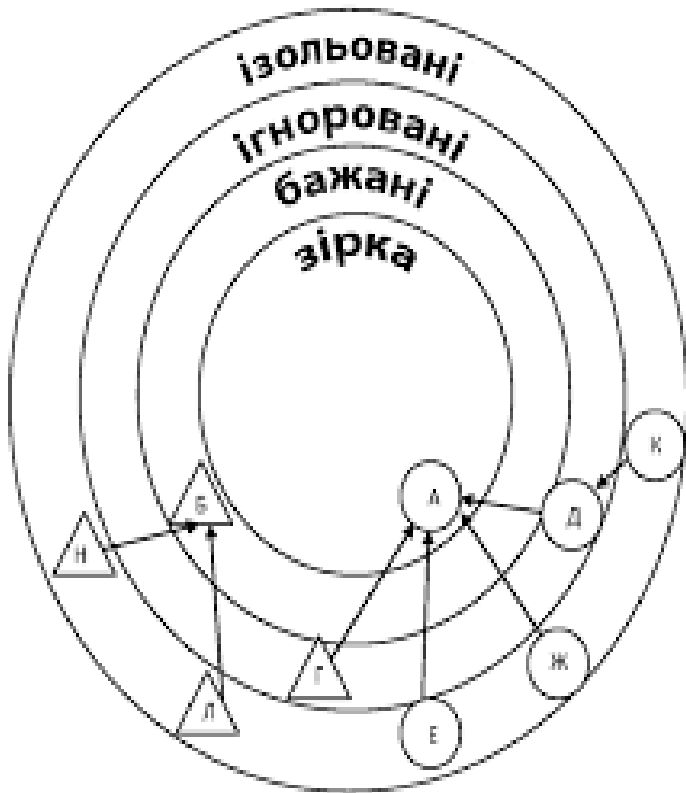
о лідер - "зірка" - член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);

о "бажаний" - член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок "лідера-зірки";

о "відокремлений" - член групи, який отримав всього одну-дві позитивні оцінки;

о "ізолюваний" - член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до решти членів групи;

о "ігнорований" - член групи, який отримав лише негативні оцінки.





Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);

- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);

- особовими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);

- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

ТИПИ ВЗАЄМОСТОСУНКІВ У ЛІДЕРСТВІ

Тип взаємостосунків	Характеристика
"Майстер - раб"	Влада лідера абсолютна, змінити рішення лідера послідовники не в змозі (неефективне лідерство)
"Начальник - підлеглий"	Власне управління, ґрунтується на владі посади
"Учасник - учасник"	Самоуправління
"Лідер - послідовник"	Ефективне лідерство, ґрунтується на авторитеті лідера

ЛІДЕРСТВО ЗА СВОЇМ ХАРАКТЕРОМ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ ПО-РІЗНОМУ, ТАК РОЗРІЗНЯЮТЬ ТАКИХ ЛІДЕРІВ:

1. «бунтарів», що здатні організувати бунт, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо угасають;
2. емоційних лідерів – що спираються на симпатії колективу;
3. «тактиків», які володіють стратегією і тактикою для одержання влади і реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто носить опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але і повести їх за собою. Вони зазвичай є ідеалом для тих, хто слідує за ними;
4. «організатори» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно.



Функції лідера



- 1 . Лідер створює середовище для реалізації певної мети.
- 2 . Об'єднання членів групи.
- 3 . Формування групи та індивідів в ній.
- 4 . Управління психологічним кліматом колективу .
- 5 . Створення синергетичного ефекту.
- 6 . Лідер, як представник групи .
- 7 . Лідер, як символ групи .
- 8 . Лідер, як провідник світогляду .
- 9 . Мотивація .
- 10 . Цілеспрямованість.
- 11 . Розподіл повноважень.
- 12 . Захист членів групи.
- 13 . Прийняття рішень.
- 14 . Контроль.

Стиль керівництва

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.



Автократичний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо.

Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо.

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

- **Основна відмінність між керівником-лідером та керівником-нелідером полягає у наявності/відсутності послідовників=союзників саме серед підлеглих співробітників.**

Сутність лідерства полягає в умінні керівника оволодіти соціальними силами у колективі, у мистецтві формування, розвитку і спрямування моральних цінностей.

Типи лідерства з точки зору масштабів діяльності:

- **побутове лідерство** – у шкільних, товариських компаніях, студентських групах, у сім'ї;
- **соціальне лідерство** – в організації, підрозділі, колективі, в громадському русі тощо;
- **політичне лідерство** – державні, політичні діячі.

Ситуації, що відчутно впливають на гармонізацію життя та діяльності в організації:


- **Керівник та лідер – різні особи, які не знаходять спільних точок для міжособистісної взаємодії.**
- **Керівник та лідер – різні особи, які співпрацюють на основі взаємоповаги та прагнення до компромісів.**
- **Керівник та лідер – одна й та сама особа.**

Емоційне лідерство (емоційний інтелект, емоційна компетентність) - здатність управляти власними емоціями та своїми відносинами з іншими людьми:

1. *Самосвідомість, або оцінка власних емоцій* - здатність не лише визначати, а й розуміти власні почуття у будь-який момент часу.
2. *Самоконтроль, або управління власними емоціями* - уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції, зумовлені тими чи іншими подіями чи явищами.
3. *Самотивація* - здатність пробуджувати чи «гасити» ті чи інші емоції залежно від поставлених людиною цілей та бажань.
4. *Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей* – налаштування на соціальні сингали, які йому надсилає співробітник, вловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника комунікативної взаємодії.
5. *Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект)* - володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно "читати" емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.

“Гальма” розвитку особистості керівника:

- нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них;
- завищена самооцінка, намагання все робити особисто;
- постійна зайнятість дріб’язковими справами, відсутність головної мети в діяльності;
- спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час;
- страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту;
- невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми;
- прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на матеріальне заохочення;
- спілкування з підлеглими при “відчинених дверях”;
- фамільярність у відносинах з підлеглими;
- лицемірство заради люб’язності.

A close-up photograph of two people in business attire shaking hands. The person on the left is wearing a light-colored sleeve, and the person on the right is wearing a dark blue suit jacket. The background is blurred, showing other people in a professional setting.

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!
ДО ЗУСТРІЧІ)**