

*Семенюк О.М., студентка УДУФМТ,
Запотоцька І.В., доц. кафедри міжнародного
менеджменту і маркетингу УДУФМТ*

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА

Розглянуто кваліфікаційні вимоги, підходи та головні особливості, які визначають ефективного керівника-лідера.

Ключові слова: керівник, лідер, особливості керування, організація, цілі, контроль, співпраця, персонал, комунікація, компетенція, професіоналізм.

Літ. 10

*Семенюк О.Н., студентка УГУФМТ,
Запотоцкая И.В., доц. кафедры международного
менеджмента и маркетинга УГУФМТ*

ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА

Рассмотрены квалификационные требования, подходы и главные особенности, которые определяют эффективного руководителя-лидера.

Ключевые слова: руководитель, лидер, особенности управления, организация, цели, контроль, сотрудничество, персонал, коммуникация, компетенция, профессионализм.

*Semenyuk O.M., student of the USUFIT,
Zapototska I.V., associate professor of department
of international management and marketing of the USUFIT*

CHARACTERISTIC SHEAD-LEADER

The article deals with the qualification requirements, approaches and main features that define an effective manager-leader.

Keywords: head, leader, especially management, organization, goals, control, cooperation, personnel, communication, competence and professionalism.

Постановка проблеми. Центральною постановкою будь-якої організації, чи групи є керівник, основним завданням якого є досягнення цілей підприємства через ефективну комунікацію, постановку цілей, мотивацію, контроль, співпрацю з персоналом тощо. В сучасних конкурентних умовах ведення бізнесу мало бути лише менеджером, який володіє знаннями та навичками в сфері управління – необхідно бути ще й лідером для колективу. Оскільки від компетенції, професійності, досвіду та лідерських якостей керівника залежить ефективне функціонування підприємства. Тому сьогодні все більшої актуальності набуває таке поняття, як керівник-лідер, що виступає запорукою успішної діяльності організації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Тема лідерства та керівництва опрацьована багатьма науковцями. Аналізуючи літературні джерела, слід зазначити, що дана тема широко висвітлювалася у працях таких зарубіжних дослідників, як У.Бенніс, Е.Берн, К. Бланшард, І. Вешлер, В. Врум, П. Друкер, Ф. Йеттон, Дж. П. Канджемі, Кетс де Вріс, Дж. Максвел, А. Манегетті, Ф. Массарик, М. Мескон, Р. Танненбаум, Ф. Фідлер, П. Херсі та ін; російських та вітчизняних – Д. Алфімов, Т. Бендас, В. Веснін, Д. Виханський, О. Євтіхов, Л. Карамушка, В. Лозниця, В. Н.Мараховська, Москаленко, Л.Скібіцька, А.Пахарєв, Є.Рогов, Ф. Хміль, В.Шейнов, В. Ягодніков, Е. Яхонтова та ін. Водночас потребує глибшого дослідження проблематика в контексті «керівник-лідер», здійснюючи прямий вплив на ефективну діяльність організації.

Метою статті є дослідження характерних особливостей керівника-лідера в сучасних умовах управління організацією.

Виклад основного матеріалу. Чому одні керівники досягають високих результатів, показуючи майстерне управління та виявляються поза конкуренцією, а інші, так і залишаються з низькими та середніми показниками ефективності? Оскільки сьогодні недостатньо займати посаду менеджера і здійснювати управлінський вплив через специфічні знання та навички, необхідно бути лідером для свого колективу.

Під поняттям «менеджер» розуміємо професійного управлінця, який займає керівну посаду та наділений відповідними повноваженнями, владою і здійснює управлінський вплив для досягнення цілей компанії. Лідер – це людина, яка здатна формувати колектив (команду) та вести його до намічених цілей на основі особистих якостей та авторитету.

Яким би не був менеджер досконалим в своїй справі, без лідерства складно вивести управління та організацію на вищий рівень. Коли перед робочим колективом поставлені складні завдання, які необхідно виконати при обмежених ресурсах, потрібен лідер, здатний мотивувати діяльність своїх підлеглих на досягнення поставлених перед командою цілей. В свою чергу, для лідера, що посідає управлінську посаду, є обов'язковими знання та навички менеджменту, адже надихати колектив – це половина справи, лише ентузіазм, без чіткого керівництва, часто приводить до руйнування бізнесу. Ефективний керівник повинен ретельно аналізувати поточну ринкову ситуацію, визначати, які керівні дії потрібно здійснити, обирати той підхід, який найбільш раціональний за даних умов, застосовувати певний стиль управління, враховуючи ситуацію, етап життєвого циклу, конкурентні умови, зрілість та мотивованість підлеглих, швидко адаптуватися до мінливих обставин, брати на себе відповідальність, послідовно йти до досягнення конкретних цілей і вести за собою команду. Щоб компанія займала провідні позиції на ринку, досягала поставлених цілей з високою ефективністю, нею повинен керувати виключно менеджер-лідер.

Далі розглянемо ряд підходів і головні особливості, які визначають керівника-лідера та є основою його становлення і розвитку.

Одна з концепцій сучасного менеджменту говорить про ефективність керівника-лідера, яка заснована на емоційному інтелекті (emotional intelligence), або емоційній компетентності. Емоційна компетентність відноситься до здатності розпізнавати свої почуття й почуття інших людей і регулювати свої емоції та емоції інших людей (авторами даного терміну є психологи Д. Масе і П. Саловейв, започаткували в 1990 р.). На даний час набули популярності дослідження в даній тематиці, які свідчать, що емоційний інтелект є головним для ефективного лідерства, менеджменту й підприємництва. «Уміння контролювати свої почуття є необхідною умовою ефективності вашої професійної діяльності. Крім того, здатність точно визначати почуття інших людей і реагувати на них, інакше кажучи, проявляти емпатію – є явною міжособистісною перевагою. Якщо ви можете розвинути взаєморозуміння, мотивувати й надихати інших людей, у вас більше шансів досягти результатів, завдяки іншим. Зрештою, лідерам потрібні послідовники» [2, с.135].

Також у своїй книзі «Working with Emotional Intelligence» один з найвідоміших прихильників концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмен приводить результати досліджень емоційної компетентності в більш, ніж двохстах компаніях і організаціях по всьому світі. «Результати показують, що близько однієї третини людей, які домоглися середніх і високих досягнень, пов'язують це зі спеціальними навичками й здатностями навчатися, у той час як дві

третини досягли успіхів завдяки емоційному інтелекту. На вищих керівних рівнях відмінність між людьми із середньою й високою ефективністю в більше, ніж у чотирьох п'ятих, була пов'язана з емоційним інтелектом [3].

Ще одним підтвердженням сказаного вище є дослідження, проведені Леслі, Рудерманом і Хенум (2001 р.) у Центрі креативного лідерства (Center for Creative Leadership), які показали, що основною причиною неуспіху людей на виконавчих посадах є недостатньо розвинений емоційний інтелект. Три основні причини містили в собі незадовільні міжособистісні відносини, нездатність працювати в команді й неготовність до змін [2].

Зі свого боку можемо додати, що для керівників ці три основні причини більш ніж актуальні. При цьому варто підкреслити, що для керівників здатність працювати в команді – це не просто вміння встановити гарні відносини в самій команді, а вміння її організувати для досягнення поставленої мети – фактично управляти командою. І це вже царина не емоцій, не почуттів, а рішень, комбінація управлінських навиків і знань та їх впровадження. Ми не можемо стверджувати, що емоційний інтелект – це головна якість, яка необхідна ефективним лідерам, але дослідження показують, що емоційна компетентність (уроджена або придбана) є істотною перевагою в роботі.

В сучасному економічному середовищі відбуваються постійні зміни і якісне управління в період кризи відрізняє менеджера-лідера від формального керівника. Тому потреба в стимулюванні розвитку лідерських якостей управлінців різних ланок та рівнів це вже не актуальність, а нагальність. О. Князева окреслює критерії успішної управлінської діяльності, які містять у собі такі аспекти: лідерство, прийняття рішень в умовах невизначеності, інноваційність тощо. Автор зазначила, що для здійснення активної та конструктивної управлінської діяльності в сучасному світі, та швидкого реагування на зміни потрібно: уміти приймати здорові рішення в умовах глибокої невизначеності, обумовленої зростаючою складністю соціальних процесів, а для цього необхідний інтелектуальний альянс між прогнозуванням, виробництвом інновацій і управлінською діяльністю; уміти мислити глобально та діяти активно й інтерактивно, відповідно ситуації; бути в синергізмі з середовищем, з керованою організацією або підприємством; генерувати та реалізовувати нові ідеї [5].

В цілому дані якості необхідні лідерам на всіх етапах розвитку компанії, але особливо вони актуальні в ситуаціях кризи, які є мірилом управлінської компетентності.

Важливою запорукою ефективності управління як на організаційному, так і на особистісному рівні є лідерство, що базується на усвідомленні цінностей та потреб своїх підлеглих і побудові системи мотивації на їх основі. «Харизматичні лідери з великою ймовірністю з'являються тоді, коли у них виникає необхідність підтримати бачення, сумісне з цінностями та ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які поділяють їх цінності. Більшість майстерних харизматичних лідерів здатні налаштуватись на потреби та цінності послідовників. Іноді вони можуть ясно сформулювати цінності та ідеї, які самі послідовники, можливо, не можуть висловити словами». Дж.К. Хоманс, Д. Марч, Г.А. Саймон розглядають лідера як того, хто відчуває потреби та бажання своїх послідовників і пропонує способи їхнього здійснення. Тут акцент робиться на емоційній стороні процесу. Лідер може бути зорієнтований на вирішення реальних завдань, досягнення певних цілей, а може надавати першочергового значення стосункам зі своїм оточенням [10, с.139].

У.Мітчел, Е.Еванс та інші доводять, що ефективність лідерства залежить від його впливу на мотивацію послідовників, на їхню здатність до продуктивного виконання завдання і на задоволення, яке вони відчувають у процесі роботи. Ця теорія передбачає певну структуру лідерського процесу, визначаючи типи лідерської поведінки (підтримуюче лідерство, директивне лідерство, лідерство, орієнтоване на досягнення якісного результату); установки та поведінку підлеглих (задоволення чи незадоволення роботою, схвалення чи несхвалення лідера, мотивацію поведінки); ситуативні фактори (індивідуальні риси підлеглих, фактори «нарколишнього середовища» – постановка завдання, система влади тощо). В свою чергу лідерський процес виконує три функції, від яких залежить вплив лідера на мотивацію послідовників: виконання поставленого завдання, стабілізація поведінки послідовників, винагорода за вирішення завдання. Дана мотиваційна теорія лідерства дозволяє припускати заздалегідь, який стиль буде найбільш ефективним у тій чи іншій ситуації [8].

Б.Трейсі та Ф. Шеелен зазначають, що однією з найважливіших завдань менеджера бути мотиваційним лідером для колективу і пропонують дев'ять тактик впливу мотиваційного лідера на оточення: 1) раціональне переконання – суб'єкт використовує логічні аргументи й очевидні докази, щоб переконати об'єкт, що його пропозиція чи вимога є реальною і приведе до досягнення цілей об'єкта; 2) спонукальний вплив – суб'єкт викладає вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм об'єкта, опираючись на значущі для нього цінності та ідеали; 3) консультація – суб'єкт шукає варіант участі об'єкта в плануванні та діяльності, виробляє вимоги з урахуванням пропозицій і інтересів об'єкта; 4) дружнє ставлення – суб'єкт використовує похвалу, позитивне відношення, чи гарний настрій об'єкта для позитивного ставлення останнього до його прохання; 5) персональне звернення; 6) обмін – суб'єкт пропонує готовність обмінятися послугами трохи пізніше, чи обіцяє деякі вигоди, якщо надана допомога буде сприяти виконанню спільного завдання; 7) коаліційна тактика – суб'єкт звертається за допомогою до інших, щоб переконати об'єкт діяти в інтересах групи; 8) правова тактика – суб'єкт установлює законність вимог, покладаючись на наявність певних повноважень чи прав, відповідно до інструкцій, правил та традицій; 9) тиск – суб'єкт використовує жорсткі вимоги, погрози, часті перевірки чи постійні нагадування, щоб змусити об'єкт виконати поставлені завдання. Згідно з дослідженнями авторів серед дев'яти тактик впливу лідерів на підлеглих найбільш часто використовувалися раціональне переконання, спонукальний вплив і консультація. Тиск, правова та коаліційна тактика менш дієві у мотиваційного лідера. Дружнє ставлення, обмін і персональне звернення є помірно ефективними [9].

У своїй останній (і за висловом гуру менеджменту Пітера Друкера, «найважливіший і найприємніший») книзі «Geeks and Geezers» (про те, як стають лідерами) Уорен Бенніс теж намагається відповісти на питання, яким є ефективний керівник-лідер і, що є ключовим у його становленні. Він порівнює покоління лідерів, що народилося близько 1925 року із тим поколінням, що народилося близько 1975 року. Автор зазначає: «Нове покоління ставить вищі й амбітніші цілі; більше цінує збалансованість професійного і особистого життя; піддається значно меншому впливу будь-яких «героїв» (суспільних чи бізнесових); є менш лояльним до будь-якої організації; є прихильником децентралізованого і підприємницького стилю менеджменту. Тим не менше, усіх успішних лідерів будь-якого віку об'єднує те, що вони пройшли через серйозні випробування (війна, банкрутство, надскладне завдання тощо). Багатьох керівників такі випробування зламали. Але лідер не може і не повинен очікувати, що його любитимуть, чи навіть розумітимуть. Лише справжні лідери вийшли з цих випробувань сильнішими і стали успішними у своїй справі. А допомогло їм те, що вони вміли творчо адаптуватися до навколишніх умов; залучали інших людей, вибудовуючи спільне розуміння подій; мали виразний голос, цілеспрямованість, впевненість у собі, емоційні здібності; були цілісною особистістю, включаючи амбіції, професіоналізм і моральний компас [1].

Для розуміння характерних особливостей керівника-лідера цінними є пропозиції Джека Уелча – легендарного колишнього керівника «General Electric». Це свого роду керівництво до дії для сучасних керівників-лідерів, яке полягає в наступному: будь більше лідером і менше керівником (ясно сформулюй своє бачення, спрощуй, будь менш формальним, заряджай інших енергією, дивись реальності в очі, дивись на зміни як на можливості, шукай хороші ідеї повсюди, доводь розпочате до кінця); створи чемпіонську організацію (знищ бюрократію, зруйнуй кордони, постав на перше місце цінності, вирощуй лідерів, створи культуру, націлену на безперервне навчання); розкрий потенціал своїх людей (зроби кожного гравцем команди, вселяй в людей впевненість, перетвори роботу в задоволення, постійно вчіться); перетвори компанію в лідера на ринку (будь №1 або №2, зроби якість стилем життя, постійно впроваджуй інновації та роби революційні зміни, помиляйся, перетвори швидкість у норму, всели у свою фірму дух маленької компанії) [4].

Мартін Ф. Маркін, виконавчий директор відділу планування та управління Merck Sharpand Dohme Research Laboratories (MSDRL), провів спостереження та аналіз діяльності 14 координаторів проекту. В результаті дослідження він сформував список особливих здібностей, якими має володіти керівник-лідер: вміти жонглювати декількома м'ячами одночасно, але знати, який м'яч можна втратити у разі потреби; вміти не лише відокремлювати зерна від полови, але й використовувати їх; вміти зберігати розсудок, об'єктивність, нейтралітет; вміти розмовляти з «королем і капустою» і бути гарним співрозмовником для обох; бути допитливим, наполегливим, ефективним і, головне, – коректним; вміти чути все і нічому не дивуватися; вміти проявляти обережність у складних ситуаціях; вміти виявляти прихильність до людей, але ніколи не гратись з ними; вміти жити без визнання, але пережити приниження; бути надійним, але незалежним; вміти поблажливо ставитися до людських дурниць і, в той же час, запам'ятовувати їх; бути людиною гідною довіри, але недовірливим [7].

Отже, керівник нового покоління повинен завжди залишатися лідером для своїх підлеглих, підвищуючи компетентність співробітників, допомагаючи кожному з них розвивати в собі ефективного працівника, що сприяє досягненню цілей, які стоять перед організацією.

Висновки. На основі проведеного дослідження було виділено ряд характерних особливостей керівника-лідера, які сприяють особистому росту управлінця і ефективній діяльності підприємства: емоційна компетентність – уміння розпізнавати емоції свої та інших людей, а також управління ними; вміння швидко приймати правильні рішення в умовах глибокої невизначеності, кризи; усвідомлення цінностей та потреб своїх підлеглих та побудова системи мотивації на їх основі; незламність перед складними випробуваннями, проблемами; здатність працювати в команді, використовуючи її синергією; еталона поведінка, яка є орієнтиром для підлеглих; дотримання балансу між роботою та особистим життям керівника.

Література

1. Беннис У. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения [Текст] / У.Дж. Беннис, Р.Дж. Томас. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 208 с.
2. Беттли С. Тренер для руководителя. Как добиться экстраординарных результатов благодаря коуч-менеджменту [Текст] /Сьюзан Беттли. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007 – 435с.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст] /Дэниэл Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.–301 с.
4. Двадцять п'ять уроків Джека Уелча для сучасних бізнес-лідерів [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/863>.
5. Князева Е. Научись учиться [Електронний ресурс] /Елена Князева // Офіційний сайт С.П. Курдюмова. – Режим доступу: <http://spkurdyumov.narod.ru/knyazevalena33.htm>
6. Кравченко А. Социология менеджмента [Текст] / А.И. Кравченко – М.: ЮНИТИ ДАНА, 1999. – 366 с.
7. Ларсон Э. Профессиональная пригодность руководителя [Електронний ресурс] / Ларсон Э // Интернет-портал «Элитариум: Центр дистанционного образования. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2006/03/10/print:page,1,professionalnaja_prigodnost_rukovoditelja.html.
8. Прохоренко Т. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі [Текст] // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. – Х.: 2008., №1. – С.17-21.
9. 9. Трейси Б., Шеелен Ф. Личность лидера. [Текст]/ Б. Трейси – М.: Попурри, 2008. – 288 с.
10. 10. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе [Текст] /Вив Шеклтон.– СПб.: Питер, 2003.–222 с.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2013