

ЛІДЕРСТВО ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

LEADERSHIP AND EVALUATION OF PROFESSIONAL QUALITIES OF THE MANAGER

Бінерт О.В.

кандидат економічних наук,
в. о. доцента кафедри менеджменту імені професора Є.В. Храпливого,
Львівський національний аграрний університет

Балаш Л.Я.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Є.В. Храпливого,
Львівський національний аграрний університет

Лисюк О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Львівський національний аграрний університет

Binert Olesya

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor the Department of Management
named after prof. E.V. Hraplyvyy
Lviv National Agrarian University, Dubliany, Ukraine

Balash Liliya

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor the Department of Management
named after prof. V. Hraplyvyy
Lviv National Agrarian University, Dubliany, Ukraine

Lysyuk Olga

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor the Department of Business,
Trade and Stock exchanges
Lviv National Agrarian University, Dubliany, Ukraine

У статті досліджено, що лідерство в організації в нинішньому конкурентному середовищі є одним з найактуальніших питань та ключовим фактором успіху багатьох сучасних професій. Розглянуто теоретичні основи професійних якостей лідера в сучасних умовах. Для визначення рівня розвитку професійних якостей керівника, зокрема інтелектуальних та організаторських здібностей, мотиваційно-вольових якостей, розглянуто декілька методик їх вимірювання. Проаналізовано професійність керівника товариства з обмеженою відповідальністю для об'єктивного оцінювання його лідерських позицій. Визначено основні риси, які притаманні управлінцю. Доведено, що позитивним та ствердним фактором керівника будь-якої управлінської ланки є обов'язковість лідерських якостей. Подано шляхи розвитку лідерства на прикладі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерські якості, ефективність організації, управлінець, лідерський потенціал, керівник підприємства.

В статье исследовано, что лидерство в организации в нынешней конкурентной среде является одним из самых актуальных вопросов и ключевым фактором успеха многих современных профессий. Рассмотрены теоретические основы профессиональных качеств лидера в современных условиях. Для определения уровня развития профессиональных качеств руководителя, в частности интеллектуальных и организаторских способностей, мотивационно-волевых качеств, рассмотрено несколько методик их измерения. Проанализирован профессионализм руководителя общества с ограниченной ответственностью для

об'єктивного оцінювання його лідерських позицій. Определены основные черты, присущие управленцу. Доказано, что положительным и утвердительным фактором руководителя любого управленческого звена является обязательность лідерских качеств. Предоставлены пути развития лидерства на примере зарубежного опыта.

Ключевые слова: лидер, лидерство, лидерские качества, эффективность организации, управленец, лидерский потенциал, руководитель предприятия.

Actuality of this work consists in that, to investigate the problems of leadership. They are keys for the achievement of efficiency in activity of organization. And also to analyze professional qualities of the manager, in particular intellectual and organizational capabilities, motivational-volitional qualities. A few methodologies are considered from measuring of these qualities, for an objective estimation him leader positions. Features and role of foreign experience of leadership are investigational in organization. Leadership in organizations in today's competitive environment is one of the most urgent issues. It is noted that the manager will not be an effective leader without the informal influence on the subordinate. And also, it is concluded that the phenomenon of leadership is based on the authority of the head. The purpose of the scientific publication is to consider the concept of leadership in the organization and assess the professional qualities of the manager in modern conditions, for example, Prikarpatagro Ltd. And also explore ways to develop leadership on the example of foreign experience and how to implement them in Ukraine. In the process of research used general and special methods of scientific research: abstract-logical – with theoretical generalizations and the formation of conclusions; observation – when collecting data on the manager's professional qualifications; static-economic – when processing a common data array; graphic – for a visual illustration of the investigated processes and phenomena. It has been proved that the positive and assertive leadership of any managerial level is the commitment of leadership qualities. Investigating the concept of "leadership" and "guidance", it is concluded that the formation of the personality of a leader in the labor collective is determined by the extent to which the set of his innate and professional qualities is relevant and in demand in the team under study. Therefore, the problem of leadership is key of achieving an organization of efficiency, which just underlines importance of his value.

Key words: leader, leadership, leadership qualities, effectiveness of the organization, manager, leadership potential, leader of enterprise.

Постановка проблеми. Актуальність статті полягає в тому, щоби дослідити проблеми лідерства, які є ключовими для досягнення ефективності діяльності організації, а також проаналізувати професійні якості керівника для об'єктивного оцінювання його лідерських позицій. Важливо також зрозуміти значення та роль закордонного досвіду лідерства в організації. Лідерство в організації в сучасному конкурентному середовищі є одним з найактуальніших питань. Отже, для того, щоб організація ефективно вирішувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство є ключовим фактором успіху багатьох сучасних професій. Управлінець не буде ефективним керівником без уміння неформального впливу на підлеглого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства та керівництва, власних, набутих та професійних якостей досліджувалися за допомогою різних підходів ще з давніх років. Незважаючи на надзвичайно велику кількість публікацій з розвитку лідерського потенціалу в управлінців, тема залишається актуальною. Стили керівників та підходи до їх вибору, сутність вищеназваних понять у своїх працях висвітлюють такі дослідники, як Р. Блейк, Д. Моутон, А.В. Гончаров, О.І. Донченко, О.Є. Кузьмін. Вагомий внесок у вивчення аспектів феномена лідерства, дослідження лідерських якостей зробили вітчизняні науковці, зокрема А.А. Дяків, О.А. Єрмоленко, В.Н. Гладунський,

О.М. Руденко, К.Б. Козак [4]. Напрями підвищення ефективної управлінської праці виділив у своїх здобутках В.І. Терещенко.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розгляд концепції лідерства в організації, оцінювання професійних якостей керівника в сучасних умовах на прикладі одного з підприємств, виділення характерних рис стилів керівництва на основі аналізу, а також порівняння із зарубіжним досвідом лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте систематичне, цілеспрямоване й широке вивчення лідерства почалося тільки за часів Ф. Тейлора. Водночас досі так і не досягнуто повної згоди щодо поняття лідерства та методів його вивчення.

Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм перш за все тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво.

Під керівництвом, на думку власника, розуміється або індивід (керівник), або група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття та явища, як «лідер» та «лідерство» [1]. Однак бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж саме.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її з управлінням. Мене-

джер у своєму впливі на роботу підлеглих та побудові стосунків з ними перш за все використовує посадову основу влади та покладається на неї. Лідерство ж як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального діяння, точніше, взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, а також потребує високого рівня взаємозалежності його учасників [3].

Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером. Отже, нове управлінське мислення потребує, щоби керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом [6]. Таким чином, феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника.

Перш ніж призначити на посаду керівника, необхідно деталізувати оцінювання особистих характеристик кандидата, його відповідність з професійної та ділової позицій. Особливо важливою є наявність у керівника лідерських якостей.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організацією ефективності, що підкреслює важливість його значення. Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але не всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід.

Одні організації досягають успіху й інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, збільшуючи свій капітал, але є компанії та організації, що перебувають в занепаді чи на межі банкрутства.

Головна причина полягає в ефективному та динамічному керівництві, наявності талановитих та вмілих робітників, правильно вибраному стилі керівництва [2].

Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них та вести за собою, досягаючи високих кінцевих результатів.

Для визначення рівня розвитку професійних якостей керівника (інтелектуальні здібності, організаторські здібності, мотиваційно-вольові якості) розглянемо декілька з наявних методик вимірювання цих якостей.

Однією з методик, за допомогою якої можна визначити таку професійну якість керівника, як інтелектуальні здібності, є «Тест структури інтелекту» за Р. Амтхауером. «Тест структури інтелекту» Р. Амтхауера – це один з типових тестів на інтелект, що дає змогу отримати повне й цілісне уявлення про інтелект людини. Тест

складається з дев'яти субтестів, орієнтованих на дослідження основних складових вербального й невербального інтелекту:

- лексичний запас;
- загальна обізнаність;
- здатність до абстрагування;
- здатність до узагальнення;
- математичні здібності;
- комбінаторне мислення;
- просторова уява;
- загальна обізнаність;
- розуміння прочитаного тексту [3].

Оцінити таку професійну якість керівника, як стиль керівництва, можна за допомогою методики «Управлінська решітка Блейка – Моутон». Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися в тому, що вся вона проходить у «силовому полі» поміж вектором виробництва (спрямованість на створення товарів) та вектором людини (націленість на гуманне ставлення до людей). Поміж цими векторами існують певні протиріччя:

– якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби та бажання людини, то результат буде негативним;

– якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде.

Для того щоби визначити найголовніші риси, важливі для сучасного успішного, цивілізованого та культурного керівника, використовується оцінювання його професійних та ділових якостей.

Правильна оцінка професійних якостей керівника сприятиме вдосконаленню його діяльності, що дасть змогу організації втриматись на плаву та бути конкурентоздатною поряд з чималою кількістю інших підприємств цієї галузі.

Базою дослідження нам слугувало товариство з обмеженою відповідальністю «Прикарпатягро». Для того щоби скласти портрет стилю управління керівника, а пізніше і його професійних якостей, використано методичку «Решітка менеджменту» в інтерпретації М.М. Обозова.

У тесті керівнику було представлено 18 суджень щодо різних аспектів його поведінки. Виходячи з власних уподобань, керівник висловив думку про те, як він вчинив би в кожній з описуваних ситуацій. На кожне із суджень слід було відібрати одну із запропонованих п'яти альтернатив: «Завжди», «Часто», «Іноді», «Рідко», «Ніколи». Після цього на бланку реєстрації відповідей було відзначено вибрані відповіді-альтернативи на кожне з 18 висловлювань знаком «плюс» (+).

Заповнивши бланк відповідей, ми одержали такі результати.

Розглянемо інтерпретацію та аналіз цього тестування.

Порядок заповнення бланка реєстрації відповідей:

1) у судженнях, позначених зірочками, в разі вибору альтернатив «Рідко» й «Ніколи» потрібно було проставити одиниці;

2) у судженнях, які зірочками не відзначені, в разі вибору альтернатив «Завжди» й «Часто» також потрібно було проставити одиниці;

3) відповіді-альтернативи, відзначені одиницями, в судженнях 2, 4, 5, 6, 8, 10*, 14, 16*, 18, слід було підвести, підсумувати підведені одиниці, а отриманий результат записати в позицію П (персонал);

4) підсумувати інші одиниці в бланку відповідей, результат записати в позицію З («Виробництво, виробничі завдання»).

Отже, згідно з даними, наведеними в табл. 2, $P = 7, Z = 3$.

Розглянемо структуру «ґратів менеджменту» (рис. 1).

Нанесемо отримані в ході тестування координати по позиціях «П» і «З» на «ґрати менеджменту» (рис. 2).

Як бачимо, координати 3, 7, позначені чорним кольором, належать, швидше за все, до типу 1.9.

З проведеного нами дослідження бачимо, що фактично підприємство має демократич-

ний стиль управління, який визначається комунікативними навичками керівника, здатністю продуктивної взаємодії, умінням мотивувати та захоплювати оточуючих загальними завданнями й цілями. Керівник ТзОВ «Прикарпатпро» розглядає людей не як засіб, а як мету та зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формуючи у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності. За своїми індивідуально-психологічними якостями він екстраверт, оптимістичний, честолюбний, але має розвинене почуття відповідальності та стійкості.

Головним, як показали результати тесту, є людські стосунки в колективі, цьому керівник приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Саме завдяки такому акцентуванню уваги функціонує ТзОВ «Прикарпатпро».

Такий керівник дуже зручний для підлеглих, оскільки створює дружню атмосферу в колективі. Він намагається оберегати свій колектив від виникаючих конфліктів та розбіжностей. Деяким працівникам це «на руку», але перспективні працівники під таким керівництвом можуть

Таблиця 1

Бланк реєстрації відповідей

Порядкові номери суджень та тест-опитувальник	Вибрані відповіді альтернативи				
	завжди	часто	іноді	рідко	ніколи
1*. Я дію як представник цього колективу.		+			
2. Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи.		<u>+1</u>			
3*. Я заохочую застосування однакових (уніфікованих) способів роботи.			+		
4. Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд.			+		
5. Я спонукаю членів колективу до більшої напруги в роботі.	<u>+1</u>				
6. Я даю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають найбільш доцільним.		<u>+1</u>			
7. Я підтримую високий темп роботи.		+1			
8. Я намагаюся спрямувати людей на виконання навчально-виробничих завдань.			+		
9*. Я дозволяю, щоб у колективі виникали конфлікти.	+				
10*. Я неохоче надаю підлеглим свободу дій.				<u>+1</u>	
11*. Я вирішую сам, що і як має бути зроблено.				<u>+1</u>	
12. Я приділяю основну увагу показниками навчально-виробничої діяльності.			+		
13. Я розподіляю доручення підлеглим з огляду на виробничу необхідність.	+1				
14. Я сприяю різним змінам у своїй організації.	<u>+1</u>				
15*. Я ретельно планую роботу свого колективу.			+		
16*. Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення.				<u>+1</u>	
17*. Я прагну переконати підлеглих в тому, що мої дії та наміри корисні для них.		+			
18. Я даю підлеглим можливість (за межами розкладу занять) встановлювати свій режим роботи.	<u>+1</u>				

Турбота про людей (П)	9	1.9 Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи.				9.9 Висока орієнтація на ефективну роботу разом з довірою та повагою до людей.			
	8								
	7								
	6		5.5 Помірна увага до роботи й людей.						
	5								
	4								
	3	1.1 Незначна увага до виробництва та людей.				9.1 Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей.			
	2								
	1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Турбота про виробництво (З)									

Рис. 1. «Ґрати менеджменту»

Турбота про людей (П)									
Турбота про виробництво (З)									

Рис. 2. Результати тестування на «ґратах менеджменту»

втратити інтерес до творчості та стати малоініціативними.

Вивчення проблеми лідерства є необхідним для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. Керівник повинен вміти ставити завдання, визначати засоби досягнення мети й методи контролю. Успішне керівництво значною мірою залежить від умінь керівника управляти думкою колективу. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримувати все, що можна, від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Скоріше, керівник повинен

навчитися користуватися всіма стилями, методами й типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. З вищесказаного зрозуміло, що проблеми керівництва та лідерства в організації нині стоять досить гостро, тому велике значення має вивчення феноменів керівництва та лідерства [7].

Бути менеджером не завжди означає бути першим, приймати правильні рішення як ефективний керівник та лідер. Таку тенденцію можемо спостерігати серед чималої кількості керівників. Однак бути лідером не завжди легко, хоча іноді це надає певні привілеї. Для того щоби більш детально ознайомитися з концеп-

цією лідерства, розглянемо зарубіжний досвід провідних країн світу в цьому питанні.

За аналогом Ізраїльської академії лідерства, яка була створена та розвивалася в Ізраїлі задля формування національної еліти ще в 70-ті роки, в Україні запустили неформальну освітню програму, а саме Українську академію лідерства. Запуск цього проекту в Україні – це приватна ініціатива. Академії лідерства, започатковані в Ізраїлі, зробили та продовжують робити чималий внесок в розвиток лідерства не лише у своїй країні, але й в інших державах.

Нині діє 5 осередків, розташованих у Києві, Миколаєві, Львові, Полтаві та Харкові. У кожному з них може навчатися лише 5% студентів з цієї області. Інші 95% прибувають з усіх куточків України: якщо це Львівська Академія, то в ній навчаються й харків'яни, й одесити, й кияни.

Для того щоби в таких академіях мала змогу навчатись якнайбільша кількість охочих, було б доцільно збільшити кількість таких академій, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок. Це дасть можливість вишколити якомога більшу кількість лідерів, які в подальшому зможуть вести за собою тих, з ким можна не лише плідно співпрацювати, але й змінювати та відновлювати державу загалом.

Якщо ж зупиняться на конкретній особі лідера, то, безперечно, уваги заслуговує Індра Нуйї, що є американкою індійського походження та однією з найвпливовіших жінок світу, суперзіркою серед генеральних директорів. Вона є президентом та фінансовим директором другої за величиною харчової компанії у світі "PepsiCo" [5]. Вміння вчасно проводити реформи, вивчення тактики й досвіду конкурентів, особисті спостереження привели до того, що Індра стала президентом та головним фінансовим директором, а згодом – генеральним директором.

Сьогодні підлеглі "PepsiCo" беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань. Рішення Індра приймає тільки після виявлення думки підлеглих. Хоча, покладаючись на інтуїцію, вона вмє наполягати на своєму. Вона дає можливість підлеглим проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Паралельно з цим вона створила атмосферу відкритості й довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до Нуйї за допомогою, порадою чи пропозицією.

Все вищесказане говорить про те, що загалом Індра Нуйї як управлінець керується авторитарним стилем, а як лідер – демократичним стилем. Власне, вдале поєднання цих стилів дає їй змогу досягати великого успіху.

Отже, як показує зарубіжний досвід, щоби бути ефективним лідером, більшу увагу все ж таки потрібно приділяти не лише матеріальному аспекту, варто пам'ятати про те, що є щось важ-

ливіше. Тоді, коли лідер буде прагнути до чогось більшого, результат не змусить себе чекати.

Висновки. Для успішного функціонування організації необхідним є професійно підготовлений управлінець, якому притаманна ціла низка якостей та властивостей.

Успішність керівника полягає в умінні керувати людьми. Керівник має ставити собі завдання-максимум, знаходити правильний підхід до співробітників, підвищувати їх кваліфікацію, взаємодіяти з потенційними клієнтами або інвесторами, оперувати цифрами та роз'яснювати працівникам їх внесок в розвиток компанії.

Щодо досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю, то головним, як показали результати тесту, для керівника є людські стосунки в колективі, адже цьому він приділяє більше уваги, ніж безпосередньо роботі. Він розглядає інших людей не як засіб, а як мету й зміст організаційної взаємодії. Він вносить стратегічні завдання розвитку в оточення, формує у підлеглих почуття впевненості, причетності до спільної справи. Керівник прагне створити дух співпраці та взаєморозуміння в колективі задля збільшення ефективності діяльності.

Для того щоби в Україні збільшилась кількість ефективних лідерів, було б доцільно збільшити кількість осередків Академії лідерства, щоби в рамках кожної області був хоча б один її осередок. Автор вважає, що це безпосередньо вплине на розвиток лідерства загалом, а в подальшому зможе привести до позитивних змін в державі.

Позитивним є той факт, що офіційно визнаючою є теза про обов'язковість наявності у керівника будь-якого управлінського рівня лідерських якостей.

Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навиків за допомогою саморозвитку, самовдосконалення, самомотивування практичного досвіду тощо. Загалом це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе.

Досліджуючи поняття лідерства та керівництва, можемо зробити висновки, що формування особистості лідера в трудовому колективі визначається тим, наскільки набір його вроджених та професійних якостей є актуальним та затребуваним у цьому колективі, тобто від народження у людини є певний потенціал, але без допомоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей не є ефективним поза контекстом реальної організаційної групи та без урахування специфіки діяльності бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник. Т. 2. Київ : УФІМБ, 2002. 234 с.
3. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник : навчальний посібник. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 178 с.
4. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.
5. Лідери компанії “PepsiCo”. URL: http://pepsico.ua/company/leadership/indra_fb.
6. Соловіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2009. 137 с.
7. Степаненко Н.І. Особливості становлення професійно-значущих якостей майбутніх менеджерів. *Вісник КІБІТ*. 2008. № 2. 143 с.