

Дисципліна “Менеджмент”

Тема: КЕРІВНИЦТВО І  
ЛІДЕРСТВО

лектор: к.е.н. Фігурка М.

# Мета заняття - отримати необхідні навички та вміння майбутнього менеджера щодо:

- формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту,
- формування розуміння концептуальних основ використання різних форм влади для прийняття адекватних управлінських рішень при дотриманні системного підходу в управлінні сучасними організаціями.

# Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

- здатність до узагальнень, аналізу, сприйняття інформації, постановки цілей та вибору шляхів їх досягнення;
- здатність до кооперації з колегами, працівниками в колективі;
- здатність до самореалізації, підвищення своєї кваліфікації, професійної майстерності;
- розуміння соціальної значимості своєї майбутньої професії, здатність до високої мотивації щодо виконання професійної діяльності.

# Завдання лекції - підготовка студентів з питань:

- сутності окремих понять і категорій менеджменту;
- керівництва та лідерства,
- стилів ефективного управління.

# Ключові терміни:

- Керівництво
- Влада
- Лідерство
- Стиль управління
- Ефективний керівник
- Емоційний розум
- Атрибутивне лідерство
- Харизматичне керівництво
- Трансформативне лідерство

# План заняття:

1. Природа та визначення керівництва та лідерства. Загальна характеристика, особливості та форми влади і впливу
2. Теорії особистісних якостей
3. Ситуаційні підходи до керівництва
4. Поведінкові теорії лідерства
5. Сучасні теорії лідерства
6. Загальна характеристика моделі ефективного менеджера

# Базові терміни

- Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенціями керівників, на колективи і виконавців.
- Влада — можливість впливати на поведінку, відчуття й стан інших людей.
- Лідерство — здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

# Форми влади:

- 1. Влада примусу.
- 2. Влада винагороди.
- 3. Законна (традиційна) влада.
- 4. Еталонна влада.
- 5. Експертна влада.
- 6. Переконавання працівників та залучення їх до управління.
- 7. Інформаційна влада.



*Хто мудрий? Той, хто вчиться у всіх.*

*Хто має владу? Той, хто керується своєю  
пристрастю.*

*Хто багатий? Той, хто цілісний.*

*Хто це? Ніхто.*

Бенджамін Франклін

*Людьми не можна керувати, керувати  
можна речами. Людей можна вести за собою.*

Грейс Хоппер, адмірал військово-  
морських сил США у відставці



## Порівняльна характеристика підходів до класичного менеджменту та лідерства

| Класичний менеджмент  | Лідерство   |
|---|---|
| Систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити | Уміння вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що необхідно |
| Я і мої працівники (підлегли)   | «Ми», «Наша команда»  |
| Зовнішній контроль, зобов'язання  | Спільність, відданість, довіра  |

# Класи теорій керівництва і лідерства:

- Теорії особистісних якостей;
- Поведінкові теорії;
- Ситуативні теорії;
- Сучасні підходи.



# Теорії особистісних якостей

- Структура особистості та феномен лідерства
- Методика Майєрс-Бригс
- Модель великої п'ятірки
- Теорія “емоційного інтелекту” Дж. Меєра, П.Саловея, Д.Гоулмена
- Модель LPI (Дж.Кузе і Б.Познер)

# Структура особистості :

- Спрямованість,
- Можливості,
- Характер і темперамент,
- Поняття "Я"

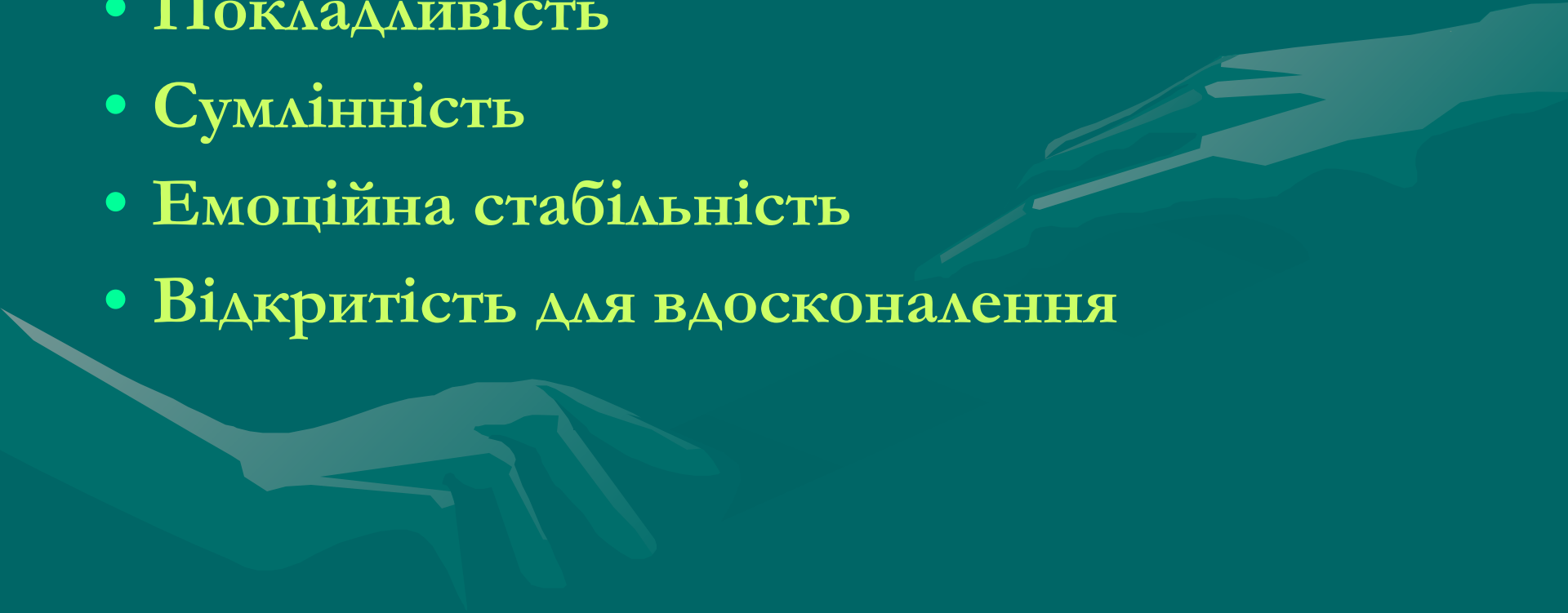


# Шість якостей, що відрізняють лідерів від не-лідерів

- Цілеспрямованість
- Прагнення до лідерства
- Чесність і порядність
- Впевненість у своїх силах
- Інтелект
- Наявність адекватних посаді знань

# Модель великої п'ятірки

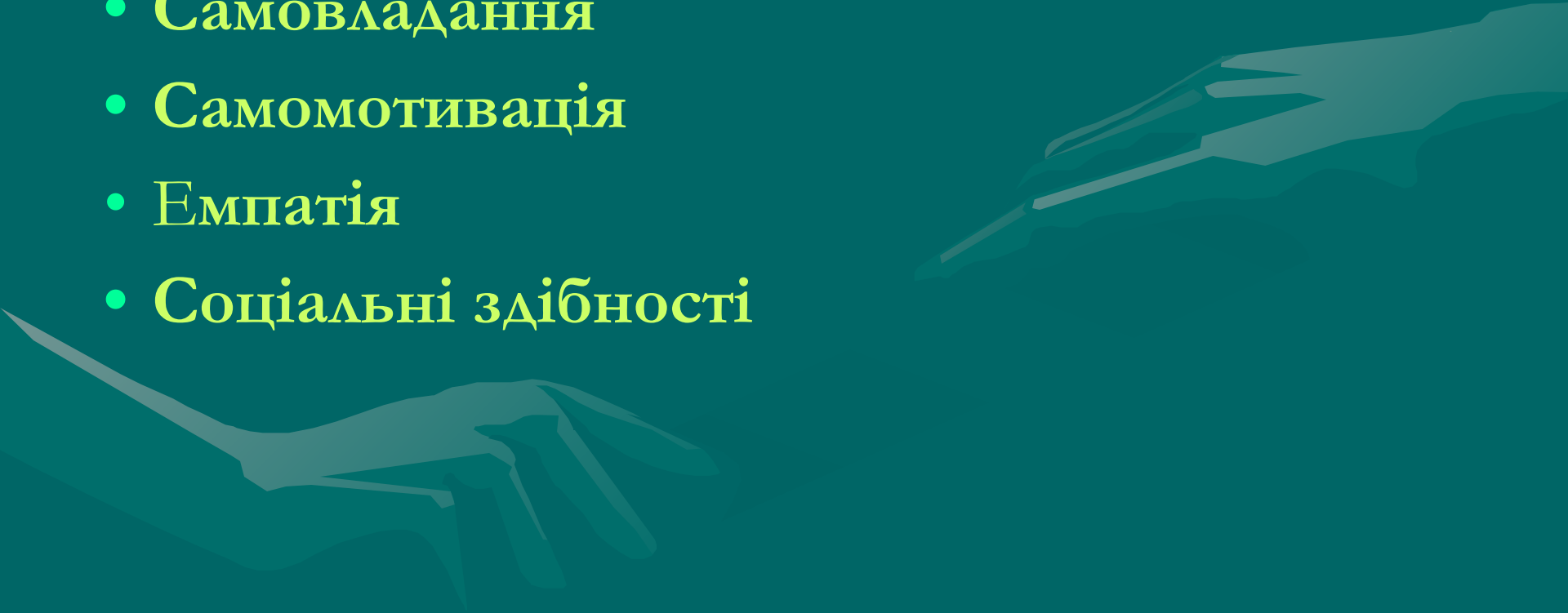
- Екстравертність
- Покладливість
- Сумлінність
- Емоційна стабільність
- Відкритість для вдосконалення





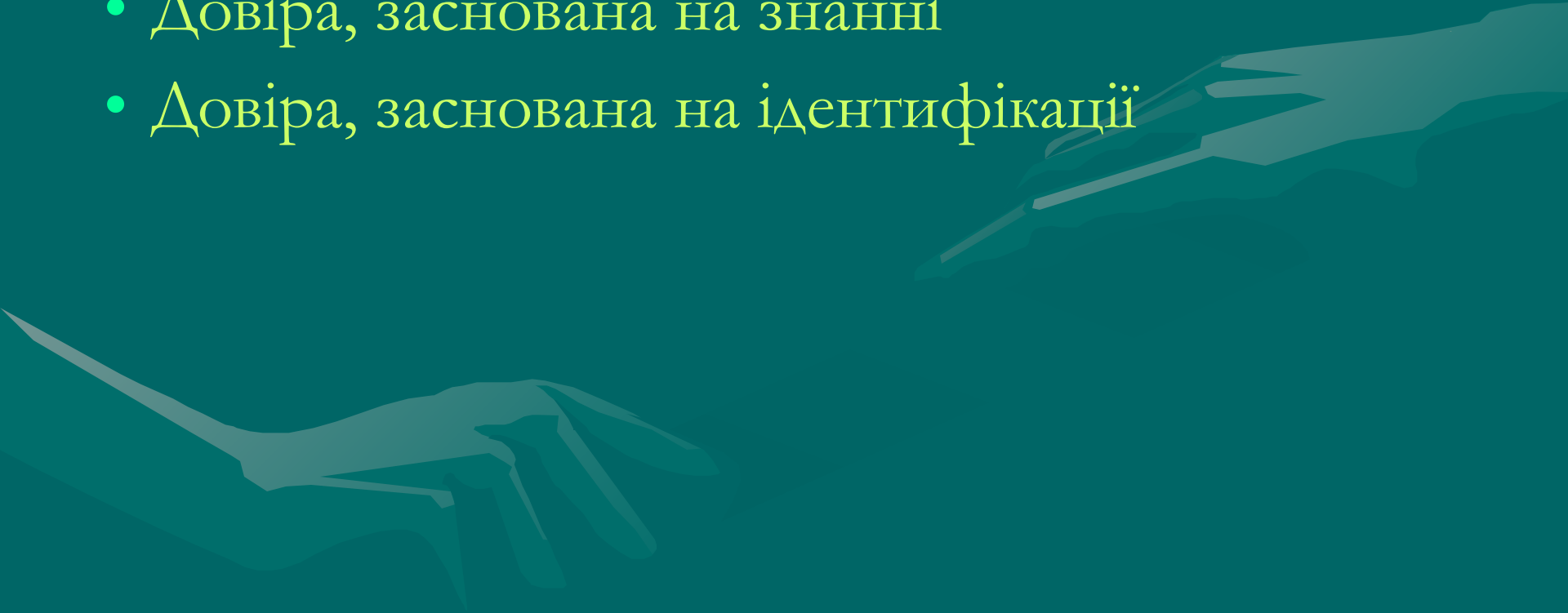
# Емоційний інтелект:

- Самоусвідомлення
- Самовладання
- Самомотивація
- Емпатія
- Соціальні здібності



# Типи довіри

- Довіра, заснована на страху
- Довіра, заснована на знанні
- Довіра, заснована на ідентифікації



# Основні характеристики харизматичних лідерів

- Впевненість у собі
- Бачення мети
- Вміння чітко висловлювати своє бачення мети
- Тверда переконаність у правильності свого бачення мети
- Поведінка харизматичних лідерів виходить за межі звичайного
- Харизматичні лідери сприймаються як агенти змін
- Чутливість до оточення

# Модель LPI (Дж.Кузе і Б.Познер)

- Лідери кидають виклик;
- Лідери надихають на спільне бачення;
- Лідери уможливають реалізацію неймовірних речей;
- Лідери слугують прикладом;
- Лідери запалюють серця.

# Поведінкові теорії

- Система стилів керівництва Р. Лайкерта
- Управлінська ґратка Р. Блейка і Дж. Моутон

# *Система стилів керівництва Р. Лайкерта*

| Система 1                             | Система 2                    | Система 3                            | Система 4                           |
|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Експлуата-<br>торсько-<br>авторитарна | Доброзичливо-<br>авторитарна | Консульта-<br>тивно-<br>демократична | На засадах<br>участі<br>працівників |

# Управлінська гратка Р. Блейка і Дж. Моутон



# Ситуативні теорії

- «Шлях — ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса;
- модель стилів керівництва Фреда Фідлера;
- стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара;
- Стилі прийняття рішень за В. Врумом та Ф. Йеттоном.



# «Шлях — ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса

- а) стиль підтримки — має багато спільного зі стилем, орієнтованим на людину, людські стосунки;
- б) інструментальний стиль — орієнтований на роботу та завдання;
- в) партисипативний стиль — передбачає заохочення участі підлеглих (керівник ділиться інформацією, консультується з підлеглими, використовує їх ідеї для прийняття рішень групою);
- г) стиль, орієнтований на досягнення успіху — підлеглі отримують складні завдання, що змушує їх постійно підвищувати рівень продуктивності своєї праці.

# Основні інструменти:

- — роз'яснення підлеглому його завдання;
- — спрямування зусиль підлеглих на досягненні цілей;
- — підтримка дій підлеглих;
- — наставництво;
- — усунення перешкод у роботі підлеглих;
- — формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- — задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

# *Модель стилів керівництва Фреда Фідлера (чинники впливу):*

- — лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);
- — чіткість формулювання і структуризація завдань;
- — обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові повноваження.

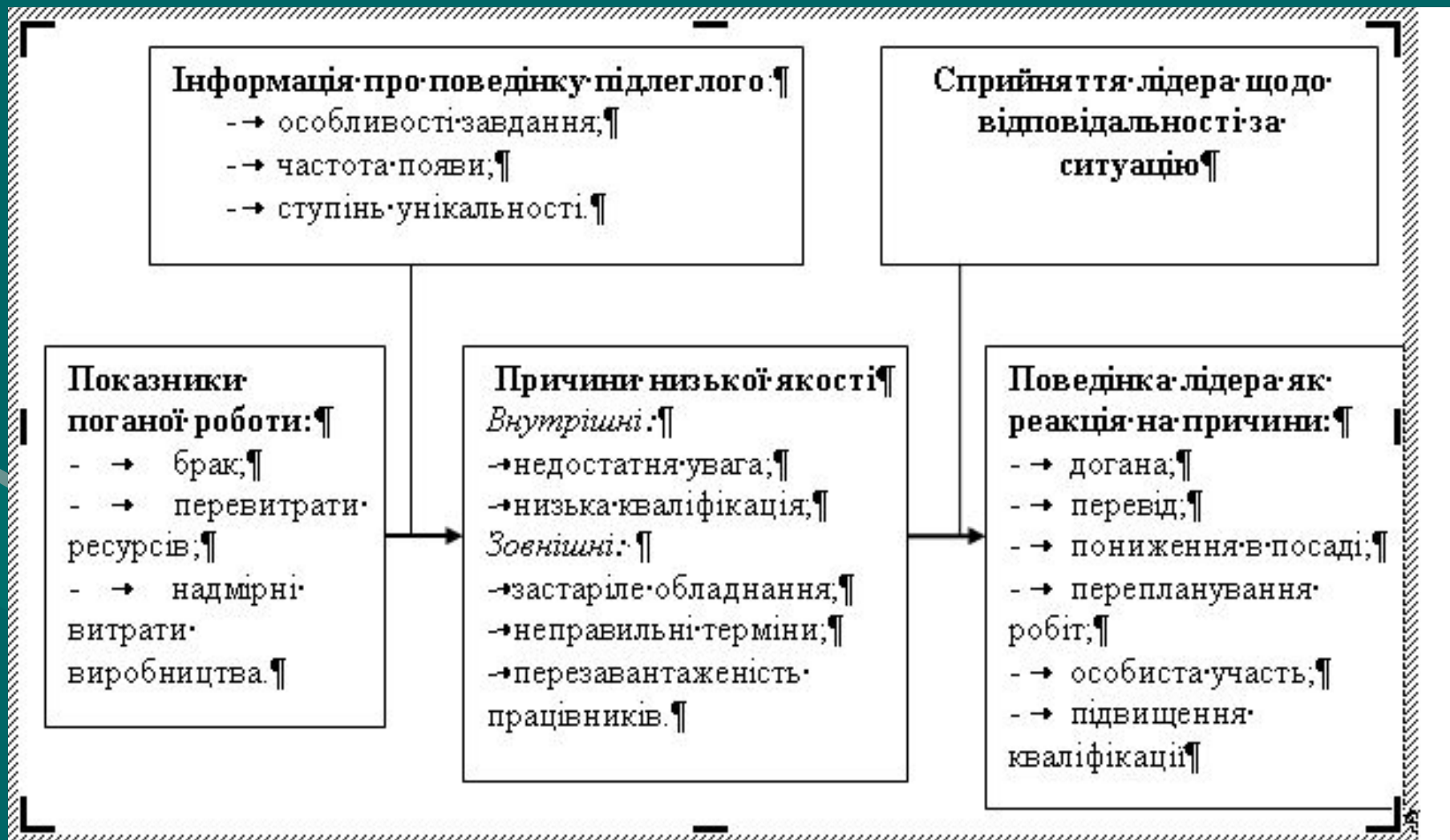
# Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара



# Стилі керівництва для прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона

| Стилі | Характеристика стилів  |
|-------|--|
| AI    | Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі отриманої інформації   |
| AII   | Керівник отримує інформацію від підлеглих, а потім сам розв'язує проблему  |
| CI    | Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції та приймає рішення   |
| CII   | Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, вислуховує їх пропозиції, а потім особисто приймає остаточне рішення   |
| GII   | Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи, зосереджуючись на оптимальній. При цьому керівник прагне, щоб його пропозиція була прийнята підлеглими. |

# Модель атрибутивного лідерства



# Концепція харизматичного лідерства

- Харизма є формою впливу на інших через особисту привабливість, що забезпечує владу над послідовниками;
- Лідер з позитивною харизмою (влада в інтересах робітників, стимулювання відкритих комунікацій, розвиток ініціативи);
- Лідер з від'ємною харизмою (влада в особистих інтересах, не врахування потреб працівників, комунікації зверху-вниз)

# Концепція трансформаційного лідерства

Лідер реформатор – це трансформатор, а не рятівник, він проявляє творчість, а не закулісся, за ним стоять реалії, а не міфи, він веде послідовників від результату до результату, він орієнтує людей на працю, а не на дивіденди, його ціль не змінювати світ, а змінюватися в світі через розвиток.



# Основні психологічні правила управління людьми

- підтримка у підлеглих почуття самоповаги;
- увага проблемам, а не особистостям;
- активне використання методів підкріплення позитивної реакції на бажану дію та негативної – на небажану;
- висунення чітких вимог, підтримка постійного контакту з людьми, наявність зворотного зв'язку.

# Арно Мок про заповіді підприємцям

(Президент Європейської Ради з управління )

- ПЕРША. Знай, чого ти хочеш. Вибір стратегії бізнесу починається з визначення мети, а вже залежно від цього ти можеш починати діло.
- ДРУГА. Знай, що ти можеш. Серйозно аналізуй свої здібності, не берися за діло, яке не можеш здійснити. Не треба себе переоцінювати. Спробуй оцінити свій темперамент, здібності, зв'язки, а потім вирішуй, чим будеш займатися, куди спрямовувати зусилля.
- ТРЕТЯ. Правильно підбирай партнера. У ділових стосунках партнери мають виконувати таке правило: «слово — це закон, договір — це обов'язок, час — гроші».
- ЧЕТВЕРТА. Плануй, що й на якому ринку будеш продавати через п'ять років.

# Причини невдач у кар'єрі керівника:

- їх штовхає нагору потреба одержувати високу зарплату
- їх дуже хвилюють символи і положення
- вони самоізолюються
- вони ховають свої думки і почуття
- їх більш за все хвилює власна персона

Особисті якості, над удосконаленням яких керівнику  
варто постійно працювати:

- Здібність передбачати.
- Здібність організовувати.
- Здібність узгоджувати й контролювати.
- Сміливість.
- Почуття відповідальності й обов'язку.
- Високий рівень загальної культури.
- Почуття справедливості й здатність до отримання від'ємних емоцій.
- Точність.
- Самоволодіння й здібність працювати в стресовій обстановці.
- Почуття гумору.
- Професійні знання, уміння та навички.

# Типові помилки:

- Відсутність колегіальності при прийнятті рішень.
- Допущення підлабузництва.
- Недовіра до співробітників.
- Привласнення результатів роботи колективу.
- Байдужість до успіхів підлеглих.
- Показ особистої переваги.
- Домінування командування над переконаннями.
- Командування через голови безпосередніх начальників.

# Загальні правила поведінки із керівництвом

- ставтесь до свого начальника з повагою, будьте пунктуальними і готовими до спілкування, а також майте охайний зовнішній вигляд;
- працівники, які хочуть просунути по службі, часом пробують одягатися так, як люди, які знаходяться однією сходинкою вище.

# Загальні правила поведінки з колегами

- Будьте приязними, ввічливими і привітними зі своїми співробітниками. Спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи.
- Вітайтеся потиском руки при зустрічі (чоловіка чи жінки) вперше або коли ви не бачили когось тривалий час.
- Дивіться в обличчя співрозмовнику.
- Покажіть, що ви уважно слухаєте інших, реагуйте правильно очима, а коли це необхідно - кивайте головою.
- Робочий час використовуйте для роботи, а не для розмов із сім'єю та друзями.
- Не розмовляйте голосно.
- Коли хтось запитує вас: «Як поживаєте?», відповідайте позитивно (наприклад, «Дякую, добре. А ви?»).
- Не розповідайте колегам по роботі про здоров'я або особисті проблеми.

# Стосунки з підлеглими

- Ставтесь до підлеглих, які знаходяться на службових сходах нижче від вас, з повагою.
- Не просіть їх робити для вас особисті послуги.
- Уважно прислухайтесь до пропозицій підлеглих.
- Ні з ким не встановлюйте романтичні або сексуальні зв'язки на роботі.
- Не пробуйте продавати речі своїм співробітникам.
- Не позичайте їм. Не просіть у них у борг.
- Не говоріть про інших людей у негативному чи особистісному змісті.



# Мистецтво слухати і схилитися до своєї думки

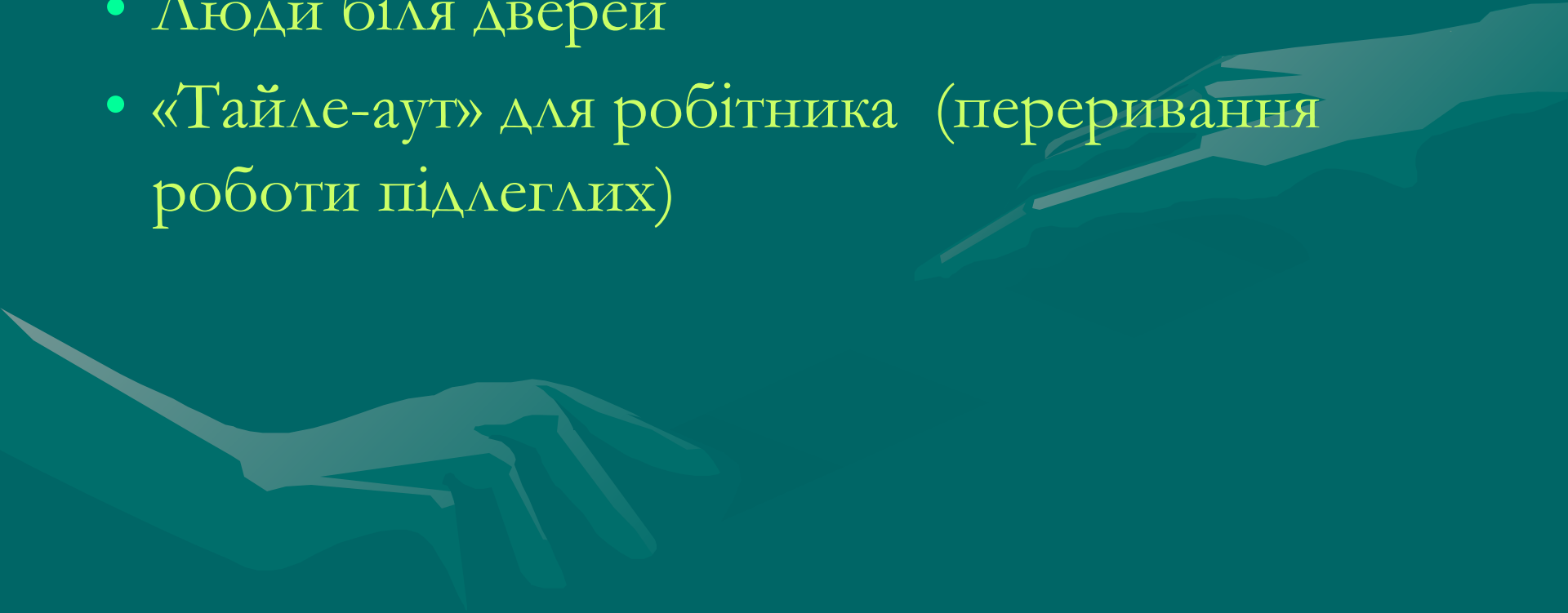
- Щире обличчя
- Зосередженість на людині
- **Співпереживайте** разом із розповідаючим
- Проявіть **зацікавленість** до чужої проблеми
- **«Підігруйте»** розповідаючому
- Пробуйте обережно підказувати розповідаючому **варіанти вирішення** проблеми
- **Легка** конструктивна критика з вашого боку
- **Менше** говоріть, а **більше** слухайте

# Основні риси ефективного керівника

- Вміння впливати на підлеглих
- цілеспрямованість
- впевненість в собі
- емоційна врівноваженість
- здатність до творчого вирішення завдань
- заповзятливість
- надійність і відповідальність при виконанні завдань
- незалежність
- товариськість
- постійний пошук можливостей
- готовність до ризику
- робочі контакти
- прагнення бути інформованим
- системне планування й спостереження
- знай чого хочеш, роби, що говориш

# Три гріхопадіння керівника:

- Поспішність наказу
- Люди біля дверей
- «Тайле-аут» для робітника (переривання роботи підлеглих)



# Підведення підсумків



# Рекомендована література

- Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете ним стати, і що робити з цього приводу./ І. Адізес. – Київ: В-во “Кисво-Могилянська академія”, 2006. – 268 с.
- Бізо Л. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О.Кікоть. – К.:Проект “Реформа управління...”, 2012. – 400 с.
- Бардась, Артем Володимирович. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. вищ. навч. закл. ”Нац. гірн. ун-т”. — Д. : НГУ, 2012. — 380 с.
- Баринов В. А.. Стратегический менеджмент : учеб. / В. А. Баринов, В. А. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
- Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Пер. А.Исаевой. – М.: АСТ, 2009. – 478 с.
- Гріфін Р., Основи менеджменту : підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич]. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
- Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.
- Жигайло, Наталія. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. [для студ. і аспірантів з менедж., психології, політології, соціології, держ. упр., масових комунікацій і журналістики] / Наталія Жигайло; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2012. — 367 с.
- Кирнэн М. Обновляйся или умри / М. Кирнэн ; [пер. с англ. С. Пекун]. – СПб. : Крылов, 2004. – 384 с.
- Менеджмент : навч. посіб. [для студ., екстернів, аспірантів, викладачів вищ. закл. освіти, а також менеджерів і підприємців / [О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т ”Львів. політехніка”. — Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. — 238 с.
- Менеджмент організацій : [навч. посіб. для студ., які навчаються за напрямом підготов. 6.030601 ”Менеджмент”] / [Г. В. Лагутін та ін.]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. — К. : КНУБА, 2012. — 95 с.
- Менеджмент суб’єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку / [Тарасюк Г. М. та ін.; за заг. ред. Тарасюк Г. М.]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Житомир. держ. технол. ун-т. — Житомир : ЖДТУ, 2012. — 391 с.
- Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [пер. с англ. И. Менина]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
- Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер ; [пер. с англ. Т. Осипова] – М. : Вильямс, 2002. – 496 с.
- Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами / [пер. з англ. М. Сливоцького]. – К. : В-во О. Капусти, 2005. – 258 с.
- Свидрук І.І. Креативний менеджмент: Навч. посіб. / І.І. Свидрук. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
- Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підр. [для студ. вищих навч. закл.]. / Наталія Петрівна Тарнавська, Роман Михайлович Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
- Дахно І.І. Ділова кар'єра. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/dilova\\_karyera\\_-\\_dahno\\_ii](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/dilova_karyera_-_dahno_ii)
- Мальська М.П. Корпоративне управління. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/korporativne\\_upravlinnya\\_-\\_malska\\_mp](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/korporativne_upravlinnya_-_malska_mp)

**Дякую за увагу!**

