

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
- Стель 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"

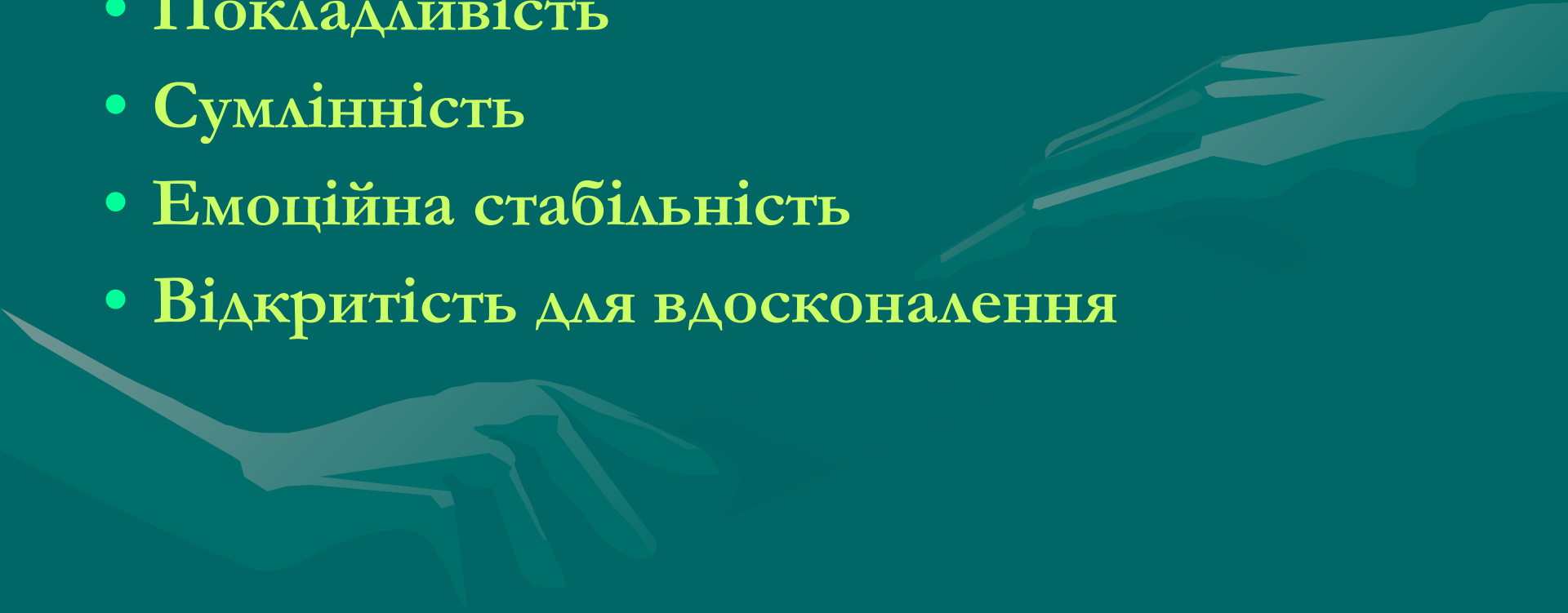


Шість якостей, що відрізняють лідерів від не-лідерів

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

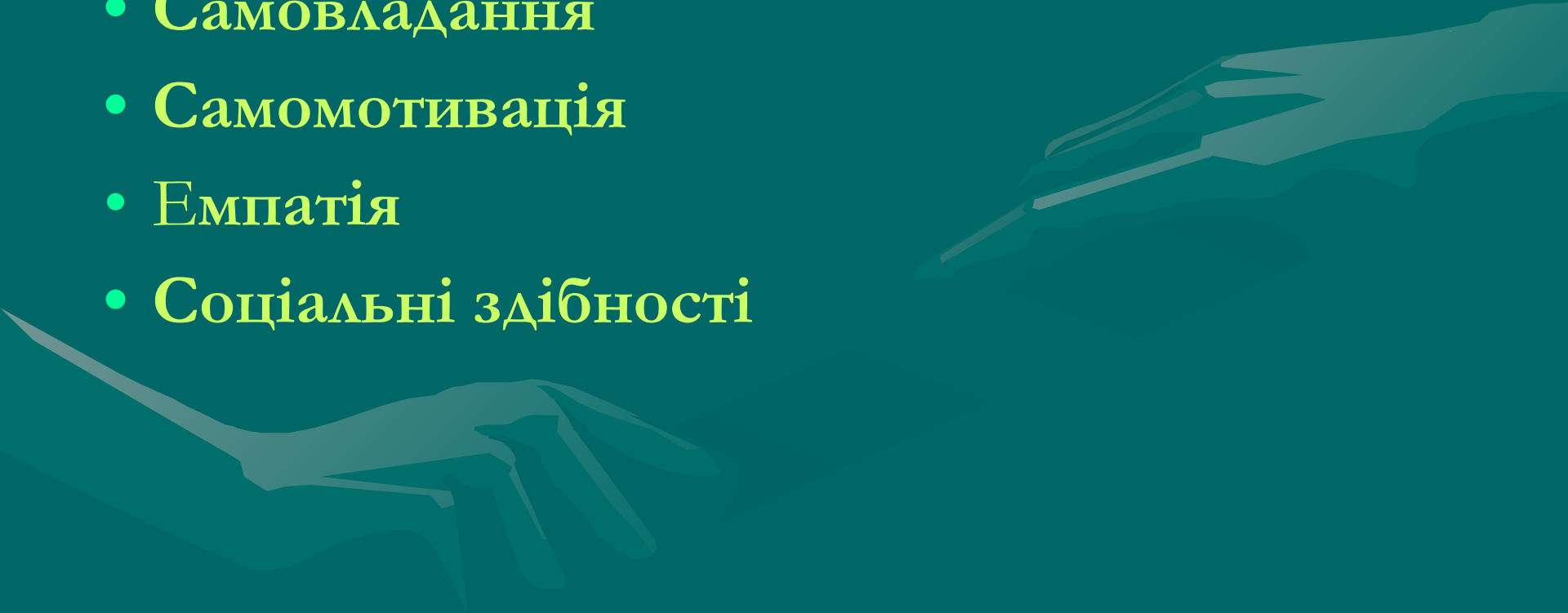
Модель великої п'ятірки

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



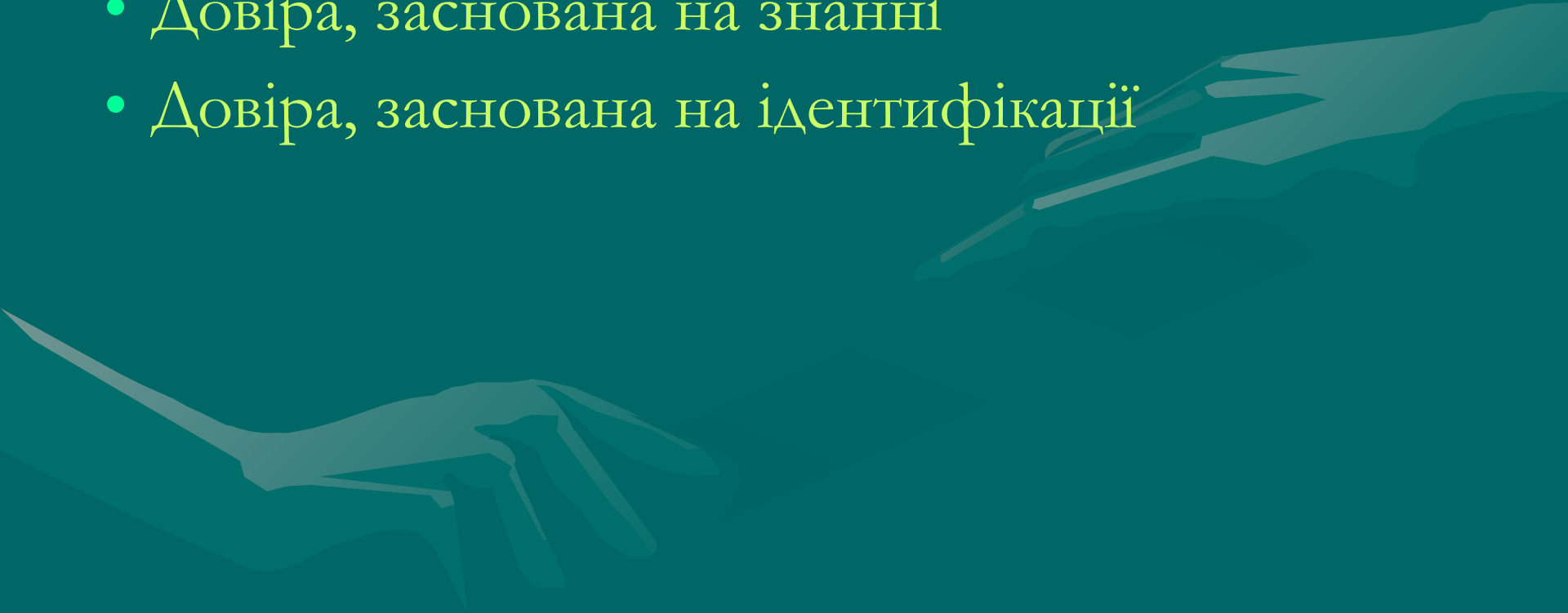
Емоційний інтелект:

- 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- торсько- авторитарна	Доброзичливо- авторитарна	Консульта- тивно- демократична	На засадах участі працівників

Управлінська ґратка 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.

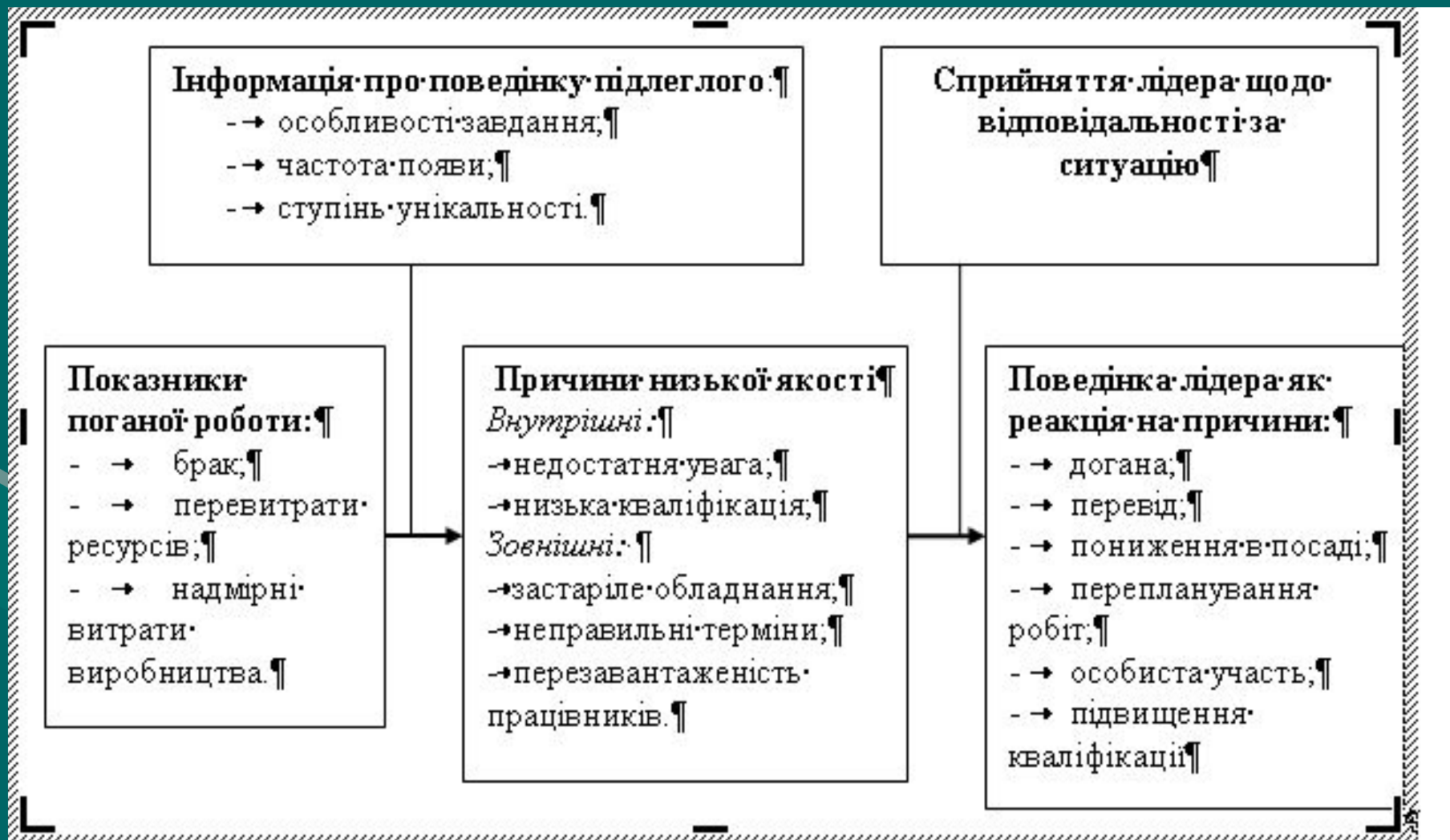
Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара



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 просунутися 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 прислухайтеся 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 схилятися до своєї думки

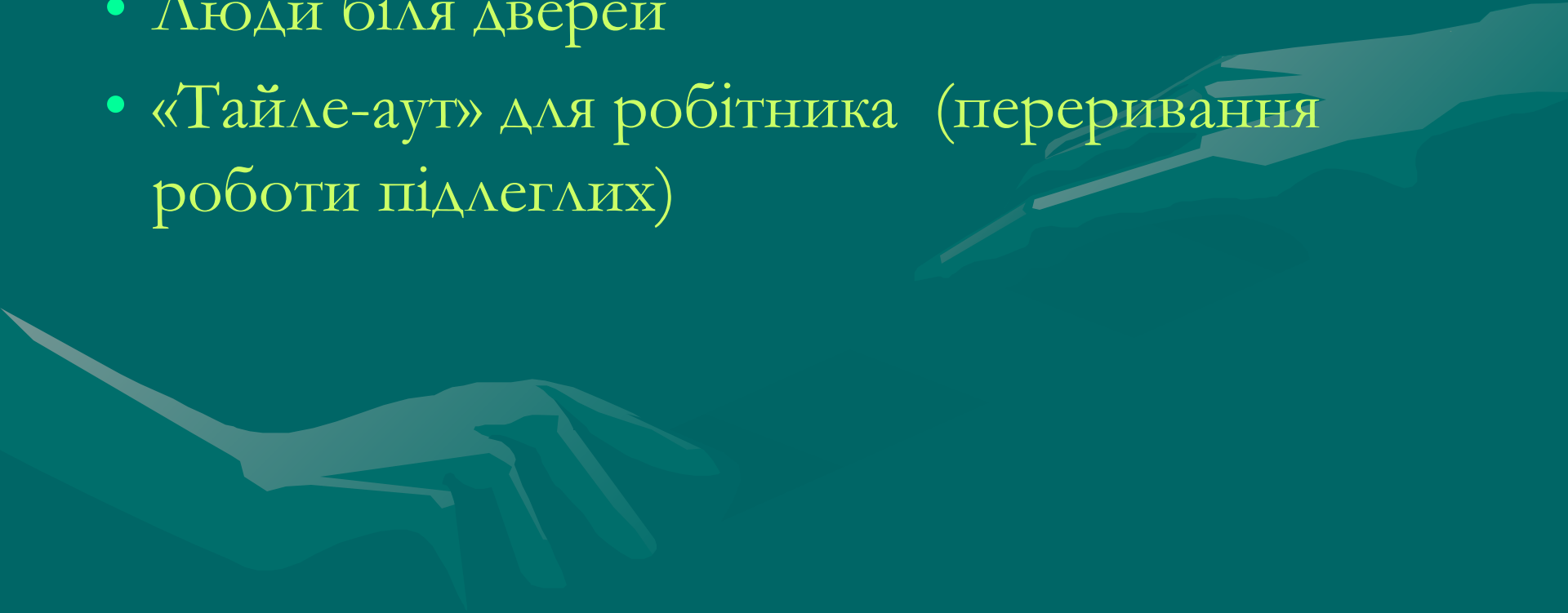
- Щире обличчя
- Зосередженість на людині
- **Співпереживайте** разом із розповідаючим
- Проявіть **зацікавленість** до чужої проблеми
- **«Підігруйте»** розповідаючому
- Пробуйте обережно підказувати розповідаючому **варіанти вирішення** проблеми
- **Легка** конструктивна критика з вашого боку
- **Менше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

Дякую за увагу!

