

УДК 331.101.262:631

К. М. Дідур,
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет

КЕРІВНИК І ЛІДЕР ЯК ГОЛОВНІ СУБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Уточнено поняття "керівник" та "лідер". Виділено основні функції керівника та лідера організації та їх спільні ознаки. Уточнено основні характеристики суб'єктів управління.

Refined the concept of "head" and "leader." The basic functions of the chief and leader of the organization and their common features. Refined the basic characteristics of the subjects.

ВСТУП

На даний момент в Україні та в світі в цілому існує велика кількість підприємств, установ, організацій, які функціонують та розвиваються в різних сферах економіки, та чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та перспективними? На жаль, ні. Лише про незначну кількість підприємств можна з впевненістю сказати, що вони будуть працювати, а головне — будуть рентабельними та зі стабільним доходом, завтра, через рік чи через десять років, незважаючи на економічні чи політичні фактори.

Головною передумовою їх існування є ефективне та динамічне керівництво, вміння робітники та вірно обраний стиль та методи управління. Тому надзвичайно важливо, щоб управлінець був не лише формально обраним керівником, а був лідером, який здатний не лише підтримувати сталий розвиток компанії, а й забезпечувати його зростання у майбутньому.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— уточнити поняття "керівник" та "лідер" та виділити їх основні функції;
— виявити спільні ознаки та розбіжності між поняттями "керівництво" та "лідерство";

РЕЗУЛЬТАТИ

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості — здатності підбирати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства. Існує думка, що між поняттями "керівництво" та "лідерство" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці лідер і керівник — не завжди одна особа.

Згідно з Мургедом і Гріффіном, "управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, тим часом як керівництво є використанням непримусового впливу з тим, щоб координувати й узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети". Автори підручника "Основи менеджменту" Осовська Г.В., Осовський О.А. визначають керівництво як процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети [8]. З ними погоджуються і Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., які стверджують, що керівництво — це процес використання влади задля досягнення впливу на людей [5]. Проте Саврук О.Ю. у своїй праці "Стил керівництва: сутність та характерні риси" дає інше визначення терміна "керівництво", а саме: керівництво — це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [10].

Отже, керівництво — процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань. Також керівництво можна розглядати як: видання директив, які потрібно зробити, налагодження співробітництва між людьми, забезпечення організації ресурсами. Мета полягає в заохоченні людей працювати ефективно і з бажанням; комбінація переконань, що може змусити примусити людей виконувати те, що від них вимагають.

Стадник В.В. вважає, що керівник — індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють [11]. Професор Й.С. Завадський дає таке визначення менеджера: менеджер — це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і

відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту [8]. Роль керівника в організації, на думку автора, підручника з менеджменту Диканя Н.В., характеризується такими діями: визначення цілей діяльності та розробка стратегії й тактики досягнення цілей; визначення і підбір ефективних методів управління, а також організація та контроль за виконанням; аналіз і оцінювання прийнятих рішень, проблем і можливих відхилень; керівництво програмами та оцінювання рівня досягнення цілей [3]. Відомий український економіст Валерій Терешенко підкреслював, що завдання керівника — диригувати, підбирати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу [8].

На думку А. Томпсона і А.Дж.Стрікленда, основні завдання, що стоять перед керівником в сучасних умовах полягають в тому, щоб: бути в курсі всього, що відбувається в підвідомчому йому колективі, та підтримувати корпоративну культуру, яка дозволяє організації функціонувати на високому рівні і відповідає стратегії; забезпечувати консенсус і уникати протиріччя інтересів при формуванні політики, розробці і формуванні стратегії; проводити коригуючі дії, що удосконалюють як виконання стратегії, так і загальні стратегічні показники.

Оскільки керівник — головна особа в управлінні підприємством, то до нього висувається ряд вимог. Так, на думку французького підприємця А. Файоля, керівники повинні мати міцне здоров'я і фізичне завзяття, наполегливість, енергійність, розум і інтелектуальні здібності, відповідальність і мужність у прийнятті рішень, відчуття патріотизму тощо. Ф. Тейлор виділяє таку сукупність якостей: розум; освіта (спеціальна або технічна); досвід; такт; енергія; кмітливість; чесність; здоровий глузд; здоров'я [7]. Відомий фахівець у сфері управлінського консультування Б. Карлофф виділяє наступні ділові якості, необхідні сучасному керівникові: вміння змодельовувати ситуацію, здатність до аналізу; вміння швидко реагувати в непередбачених ситуаціях та здатність розробити стратегію змін; здатність використовувати в ході змін надійні, передові методи управління. Американські фахівці з управління Г. Кунц і О'Донелл пропонують наступний перелік якостей, необхідних сучасному керівнику: бажання керувати; розумові здібності; комунікабельність і чесність. Р. Гастенберг — один з керівників найбільшої в світі бізнес-корпорації "Дженерал моторз", визначаючи якості, якими повинен володіти в сучасних умовах керівник, перш за все, називає компетентність. Крім того, він виділяє відповідальність, вміння відчувати оточення, потреби, що виника-

ють, час, постійно прагнути до саморозвитку і бути готовим до змін. Керівник, на думку Р. Гастенберга, повинен також володіти високою працездатністю і бажанням бути кращим. Ансофф І., класик стратегічного управління, вказує на такі принципово важливі якості керівника, як уміння йти на ризик, здатність до вирішення соціальних проблем, а також професійну майстерність [6]. Ю. Тихонравов у книзі "Теорія управління" наводить результати дослідження 598 менеджерів Франції групою фірми "Коржеф". На запитання: "Що найважливіше для доброго менеджера?" відповіді розподілились у такий спосіб: зовнішні дані — 1 %, авторитет — 4 %, компетентність — 8 %, життєвий досвід — 10 %, неординарність — 36 %, "дар божий" — 41 %. Останні три пункти стосуються найскладніших поведінкових проблем. Під "даром божим" мались на увазі вміння та навички міжособистісної взаємодії менеджера з людьми.

Автори підручнику "Основи менеджменту" Осовська Г.В., Осовський О.А. вважають, що ефективний керівник повинен вміти: мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми; діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки; оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення; спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив; об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; володіти собою в будь-якій ситуації: вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору [8].

Отже, щоб організація була успішною, а управління ефективним, керівник повинен мати такі якості:

— психологічні — прагнення до лідерства, здатність керівництва; сильні волевільні якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; швидка пристосованість до нових умов;

— інтелектуальні — прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; широта мислення; мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній; психологічна освіта;

— професійні — вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки; здатність віднаходити резерви людського

чинника на підприємстві; вміння заохочувати персонал до роботи і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість. Постійний вияв ініціативи;

— соціальні — вміння враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил організації; вміння заохочувати персонал до відвертості.

За словами Дж. Пітера Лоуренса, "багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність". Для виявлення спільних та відмінних ознак між суб'єктами управління організацією необхідно детально вивчити сутність та ознаки лідерства.

Катц і Кан розглядають лідерство як елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації. Згідно з Дж. Террі, лідерство — це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей. Едігер Е.Ф. розглядає лідерство як вплив, авторитет, владу і контроль над іншими. М. Херманн, Ю. Дженінгс вважають, що лідерство — це набір особистісних соціально-психологічних якостей лідера. Д. Рісмен, Е. Фромм розглядають лідерство як "функцію певної ситуації" [1].

Узагальнюючи різні визначення, можна вивести єдине, яке, на нашу думку, буде відповідати суті цього поняття. Лідерство — здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

На думку Лук'янченко Н.Д., автора праці "Соціально-психологічні основи управління", лідер — це індивід, до якого прислухаються і за якими йдуть люди [6]. Г. Хоманс, що розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи. М. Грегор у роботі "Лідерство і мотивація" вказує, що лідер для членів групи представляється як людина, здатна здійснити досягнення групою мети і задовольнити її потреби.

"Лідер" у перекладі з англійської означає ведучий, той, хто керує іншими людьми; це особа,

спроможна впливати на інших з метою інтеграції загальної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів даної спільності. Термін "лідер" має, як мінімум, два значення: 1) індивід — той, хто має найбільш яскраві якості, завдяки яким його діяльність є найпродуктивнішою; 2) особа, за якою дана спільність визнає право прийняття рішень, найбільш значущих з точки зору групового інтересу. Вона здатна об'єднати людей для досягнення групових цілей. Лідери очолюють, ведуть за собою різні людські спільноти — від невеликих груп людей до товариств державного рівня. Поняття "лідер" дуже широке, воно містить у собі багато характеристик. Про лідера говорять як про людину, за якою йдуть без примусу; як про авангард групи, який завдяки своїй енергії користується довірою та підтримкою; як про людину, яка керує іншими людьми, які за особистим бажанням йдуть за ним. Дане товариство визнає за лідером право керувати [9]. Вважаємо, що лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

а) організація і корекція діяльності працівників: постановка яasnих цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі ведучого;

б) мотивація діяльності підлеглих: надихати на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселяння впевненості, захоплення людей своїм прикладом, створення групової синергії;

в) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку групи.

На думку Шегди А.В., головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі: мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми; мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю; мистецтво розв'язувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами; мистецтво обробляти інформацію — здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів; мистецтво розподіляти ресурси в організації — здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості

часу та недоступності інших видів ресурсів; хист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації; мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію [12].

Осовська Г.В., Осовський О.А. вважають, що лідером може бути людина, яка володіє цілком визначеними якостями: чесність та інтелект — швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; здатність розуміти людей — уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; стійкість поглядів — адекватна реакція на ситуацію та контроль над емоціями; впевненість у собі — прагнення брати на себе відповідальність; ерудованість — широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання в сфері людинознавства. Е.Богардус стверджує, що лідер виділяється з оточення людей енергією, розумом і характером. Він також вважає, що до необхідних рис лідера треба віднести почуття гумору, а також здатність привертати до себе увагу.

Незважаючи на те, що керівник та лідер є головними суб'єктами управління організацією, між ними є велика різниця. Лідерство — двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво — це "робота з людьми", на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав. Лідерство — це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство — на тому, щоб люди робили правильні речі.

Різниця між лідером і менеджером проводиться по багатьом позиціям. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться в різних вимірах. Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, бо той не повинен бути затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб.

Виханський О.С. виділяє такі розбіжності між лідером і керівником: керівник зазвичай визнається офіційно, а лідер висувається стихійно; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками; керівник, на відміну від лідера, несе відпові-

дальність перед законом за стан справ у групі [1]. Шегда А.В. виділяє такі розбіжності: керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, а лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідати формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур [12]. Стадник В.В. відзначає такі відмінності між керівництвом та лідерством: керівництво — процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання певних завдань. Лідерство — здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи; лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності. Керівництво ґрунтується на владі та повноваженнях; керівництво передбачає наявність в організації підлеглих, а лідерство — послідовників; керівники переважно пасивні щодо цілей. Частіше вони орієнтуються на кимось встановлені цілі. Лідери ж, навпаки, самі визначають цілі й спрямовують зусилля своїх послідовників на їх реалізацію; керівники схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримання організаційної ефективності. Лідери ж досягають цілей прогнозування майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи в оперативні деталі й рутину; керівники забезпечують досягнення цілей працею підлеглих, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх; керівники, використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень; намагаються звузити набір способів вирішення проблеми; рішення часто приймають на основі досвіду. Лідери розробляють нові й неоднозначні способи вирішення проблеми, беруть на себе ризик і виявлення нових проблем, особливо в тому разі, коли існують можливості для отримання винагороди [11]. Чуйкін А.М., автор підручника з основ менеджменту, виділяє такі розбіжності між керівництвом та лідерством: керівництво може здійснювати "колективний керівник" — колегіальний орган управління. Лідерство завжди персоніфіковане, пов'язане з особистістю керівника; цілі керівника і виконавця можуть бути не погоджені. У цьому випадку використовуються форми влади, які мають організаційну основу. Цілі лідера повинні узгоджуватися з цілями його послідовників; керівника

організації призначає її засновник. Наприклад, акціонери призначають президента товариства, уряд — керівників державних організацій. Лідером стають, в першу чергу, завдяки особливим якостям особистості, використовуваним нею форм впливу на інших; керівник сприймає структуру організації як дану і протягом своєї кар'єри прагне забезпечити максимально швидке своє просування по щаблях ієрархії, досягаючи її вершини в похилому віці. Лідер, як правило, потужно впливає на формування організації; керівник може використовувати різні форми впливу та влади, у тому числі і мають організаційну основу. Лідер, особливо не займаючий керівної посади, порівняно обмежений у застосуванні, наприклад, примусу. Більшою мірою він повинен покладатися на владу експерта, використовувати свої харизматичні дані; керівник, як правило, широко відомий. Інша справа з лідером. Р. Таунсенд наводить дуже цікаву цитату Лао-Цзи. "Що ж стосується найкращих лідерів, то люди й не підозрюють про їх існування. Потім йдуть лідери гірше, цих люди зберігають і шанують. Потім йдуть керівники, яких люди бояться, і, нарешті, ті, яких ненавидять [13].

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників компанії: керівник — високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії; керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер — односторонній; керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота — головний принцип успіху; керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення; керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера — принцип рівності.

Відмінності між поняттями "лідерство" та "керівництво" наведені в табл. 1.

Виходячи із функціональних і психологічних

Таблиця 1. Розбіжності між поняттями "лідерство" та "керівництво"

Керівництво	Лідерство
1) Керівник, який досягнув влади, зайняв відповідну посаду, керує людьми винятково з позицій, наданих посадою, і не обов'язково має лідерські якості.	1) Поняття «лідер» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера.
2) Керівник у впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків між ними, насамперед, використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять.	2) Лідерство ґрунтується більш на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим.
3) Керівник має владні позиції і підлеглі в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера.	3) Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи.
4) Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання.	4) Лідер надає право приймати рішення кожному співробітнику, концентрується на погодженні інтересів працівників.
5) Керівника обов'язково призначають.	5) Лідерство виникає стихійно.
6) Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності.	6) Лідерство ґрунтується на неформальних.
7) Керівництво — явище стабільне.	7) Висування лідера залежить від настрою групи.
8) Керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин в ній (делегування повноважень).	8) Лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда.

відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

— Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

— Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний "дух" змагання і суперництва.

— Лідер і керівник — одна і та сама особа, В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає кожному співробітнику. В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання — не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку

проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації. Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової та сумісної роботи. Щодо професіоналізму, то, використовуючи його, а також різні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, навпаки, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління.

Окрім відмінних ознак, лідерство і керівництво мають і спільні ознаки. Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус. Спільними для лідера і керівника є можливість застосувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, традицій, економічних механізмів тощо. Лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем, а саме — вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних задач. Керівник і лідер мають загальні характеристики: між ними та іншими членами організації встановлюються і підтримуються відносини домінування і підпорядкування.

ВИСНОВКИ

Зазвичай значна група керівників має лідерські якості. Але ситуація, коли керівник не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати управлінцям ефективно керувати. Для того, щоб керівник був не просто управлінцем, а лідером колективу, якому б працівники довіряли та поважали, необхідно:

— постійно удосконалювати свої знання і здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, вміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях;

— користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними і духов-

ними цінностями, органічно сполучаючи емоції, інтелект і ділові якості;

— не стільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися ними з навколишніми. Поверхневого розвитку й уміння керувати буде недостатньо для багатьох керівників, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для зростаючих молодих лідерів;

— мати системне мислення і знати закони, відносно яких системи живуть і розвиваються.

Література:

1. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумова. — М.: Гадарика, 2001. — 283 с.

2. Дармограй О.О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства / О.О. Дармограй // Економіка і держава — 2008. — № 11. — С. 90—93.

3. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб./ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — Київ: Знання, 2008. — 389 с.

4. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посібн. / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. — К.: Вид-во ЦУЛ, 2003. — 272 с.

5. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. — Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. — 244 с.

6. Лукьянченко Н.Д. Учебное пособие по курсу "Социально-психологические основы управления" (для студентов экономических специальностей вузов)/ Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская, Л.В. Шаульская, А.А. Еськов. — Донецк: ДонНУ, 2001. — 161 с.

7. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посібн./ П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. — Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. — 154 с.

8. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.

9. Розенфельд Ю.М., Політологія: підручник / Ю.М. Розенфельд, Л.М. Герасіна, Н.П. Осипова, М.І. Панов, О.М. Сахань, О.В. Ставицька — Харків, Право, 2001. — 636 с.

10. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси / О.Ю. Саврук // Держава та регіони. — 2009. — № 8. — С. 387—393.

11. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с. (Альма-матер).

12. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 687 с.

13. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: учебное пособие / Калинингр. ун-т. — Калининград, 1996. — 102 с.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2011 р.