

УДК 330.341.657

Юкіш В.В.*кандидат історичних наук,
кафедри економічної теорії
Львівської державної фінансової академії***Овчиннікова Т.В.***кандидат економічних наук,
кафедри економічної теорії
Львівської державної фінансової академії***Юрків М.Т.***аспірант кафедри міжнародної економіки і теорії фінансів
Львівської державної фінансової академії*

МЕТОДИКА РОЗВИТКУ КЕРІВНИЦТВА В ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

Обґрунтовується важливість лідерства керівника підприємства для досягнення стабільності і процвітання організації. Підкреслюється значення ключових лідерських якостей і здатності працювати в команді. Роз'яснюються основні напрями діяльності керівника на шляху досягнення ефективного лідерства.

Ключові слова: керівництво, лідерство, ефективність, підприємство, організація.

Юкіш В.В., Овчиннікова Т.В., Юрків М.Т. МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ РУКОВОДСТВА В ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

Обосновывается важность лидерства руководителя предприятия для достижения стабильности и процветания организации. Подчеркивается значение ключевых лидерских качеств и способности работать в команде. Разъясняются ключевые направления деятельности руководителя на пути достижения эффективного лидерства.

Ключевые слова: руководство, лидерство, эффективность, предприятие, организация.

Yukish V.V., Ovchinnikova T.V., Yurkiv M.T. METHODICS OF THE MANAGEMENT DEVELOPMENT INTO EFFECTIVE LEADERSHIP

The article substantiates the importance of leadership of the head of the company to achieve stability and prosperity of the organization. Emphasizes the importance of key leadership skills and ability to work in a team. It's explained the the key activities of head towards the achievement of effective leadership.

Keywords: management, leadership, efficiency, enterprise organization.

Постановка проблеми. Сучасне надзвичайно динамічне суспільство вимагає керівників-лідерів, які в усіх розуміннях діють ефективно. Ефективний лідер стає найважливішим ресурсом суспільства, його локомотивом. У свою чергу ефективність на керівній посаді перетворюється на нагальну потребу кожного, хто орієнтується на високі результати, повне самовираження і вагомі досягнення. Ефективності прагне як керівник-початківець, котрий тільки призначений чи обраний на цю посаду, так і досвідчений та визнаний лідер, який пройшов складний шлях кар'єрного зростання.

Ефективні лідери на чолі трудових колективів необхідні також з огляду на стрімкі зміни у виробничих процесах, інтелектуалізацію праці. Це особливо очевидно на тлі відставання психології управлінського апарату, остраху чи небажання застосовувати нові методи, внаслідок чого знижується ефективність управління, що за принципом ланцюгової реакції може негативно вплинути на виробничі показники. Досвід провідних компаній світу показує: найбільших успіхів досягли ті з них, якими керували ефективні лідери. Вони не були над людьми, не вирізнялися надмірною обдарованістю, лише постійно працювали над собою і спонукали до вдосконалення інших, які ставали їх послідовниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про потребу сумісництва керівництва з лідерством в бізнесі стали писати у 70–80-х роках минулого століття. Такі вчені, як І. Адізес, О. Виханський, К. Герольд, Д. Гоулман, П. Друкер, Д. Райгородський та інші стали доказувати, що компанія, фірма домагаються стабільних успіхів, коли їх керівник є загальноновизнаним лідером. Він служить зразком для усього колективу [1; 2].

Постановка завдання. Аргументовано доказати, що поєднання керівництва і лідерства в одній особі є вимогою сучасної економіки знань. Таке поєднання стане реальним при умові створення команди послідовників. Іншим завданням є визначення ключових якостей потенціалу лідера і напрямів їх розвитку задля досягнення динамічного зростання організації та її лідерства в галузі чи регіоні.

Виклад основних результатів дослідження. Специфіка роботи керівника зводиться до того, що він передусім працює з людьми, задля одержання необхідної інформації повинен постійно комунікувати з іншими, ставити завдання, давати розпорядження і підтримувати зворотний зв'язок. Відтак він весь час перебуває в полі зору своїх підлеглих і водночас представляє їх за межами організації, є їх візитною картою й слугує зразком для наслідування. Основним критерієм рівня його лідерської ролі в колективі виступає тільки кінцевий результат програм, стратегій, тобто ефективність життєдіяльності підприємства. Зрозуміло, ефективний лідер повинен повністю віддаватися своїй організації. Його самовідданість має тривати доти, доки він не досягне в підпорядкованому йому колективі розуміння з боку кожного працівника необхідності постійних змін. Обдумуючи, прогнозуючи перспективи розвитку організації, лідер працює на випередження конкурентів, розумно спрямовуючи маркетингову політику на задоволення потреб споживачів, формуючи атмосферу довіри, співпраці, постійного зростання, орієнтовану на творення проактивної корпоративної культури.

Управлінець, котрий прагне ефективно працювати, повинен постійно замислюватися над особистим внеском у розвиток підприємства. Тим самим

він прагне знайти свій незадіяний потенціал. Директор як головний менеджер підприємства має думати масштабно, несучи пряму відповідальність за три життєво важливі напрями: високі кінцеві результати, які приносять прибутки; вироблення стратегії розвитку, донесення її до свідомості персоналу і формування на цій основі прогресивної корпоративної культури; підбір і розвиток персоналу, його постійне навчання та підготовка до виконання високих завдань. Кожен напрям є невід'ємною складовою життєвого циклу підприємства (ЖЦП) і вимагає постійної уваги керівника, який ґрунтовно продумує філософію його існування та ідеологію розвитку. Свої ідеї, задуми, шляхи їх реалізації керівник доводить до відома кожного члена трудового колективу, мобілізуючи тим самим на досягнення мети. Якщо невдовзі цими ідеями та планами перейматимуться всі співробітники, то керівник діє як ефективний лідер. Відповідно до стану кожного етапу ЖЦП він організовує резонансні дії організації.

Діяльність керівника є системним процесом, вона спрямована на управління підприємством, яке йому довірили власники, колектив. Він постійно орієнтований на управління виробничими процесами, на їх вдосконалення і поліпшення якості продукції. Водночас для ефективного виконання цих двох завдань керівник зобов'язаний раціонально побудувати організаційну структуру управління.

Раціональна структура управління є своєрідною системою живлення ефективного лідерства керівника, оскільки побудова, власне, структури не-можлива без кадрових розстановок, без посадових призначень менеджерів підрозділів підприємства, провідних спеціалістів та управлінців середньої ланки. Підбір і призначення керівних кадрів здійснюється не за особистою відданістю директору, бо це призводить до висування бездарних підлабузників (на жаль, така практика є традиційною в існуючій системі кадрової політики). Основним принципом кадрових призначень має бути компетентність. Як справжній лідер керівник повинен орієнтувати, згуртовувати свій колектив. Формування та інтеграція колективу здійснюється відповідно до його мети і, звичайно, для збереження та розвитку соціальних зв'язків, результативних комунікацій та обміну інформацією. Йдеться про соціально-психологічну роль керівника-лідера. І якраз менеджери підрозділів, управлінці середнього рівня стають тими зв'язувальними нитками, що інтегрують колектив в єдину цілісну систему.

Підбір і розстановка кадрів вимагає компетентності, доброго знання психології, яка на рівні з професійними знаннями і навичками створює базу для ефективного керівництва. Проводячи співбесіди із кандидатами на посади, демократичний лідер сприймає кожного з них як неповторну індивідуальність, що має своє бачення проблем, особливі ідеали та цінності. Уникнувши в сутність цих ідеалів, прагнень і побажань, мудрий керівник зобов'язаний поєднати індивідуальне в єдине ціле, максимально наблизити до організаційних цілей та ідеалів. Об'єднання звичайних людей на основі спільної ідеології та мети забезпечить досягнення найвищих і благодородних, суспільно значущих цілей. Це і стане найяскравішим показником ефективності.

Згадка про компетентність як умову ефективного лідерства потребує ширшого розгляду. Адже керівник для утримання формального лідерства повинен бути компетентним у всіх питаннях, які вирішують на підприємстві. Усю інформацію він має отримувати

з перших джерел, не допускати її довільної інтерпретації. Володіння повсякденною і глобальною інформацією не тільки підсилює компетенції лідера, а і дає змогу її використовувати як у загальних цілях, так і у власних. Будучи ґрунтовно поінформованим про стан діяльності організації, керівник може передбачити широкий спектр наслідків цих дій. Передбачення є складовою стратегічного мислення, що означає думати в рамках (значенні) адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Обізнаність із діловим життям підприємства потребує широких контактів керівника з усім персоналом, особливо, якщо кількість працівників сягає кілька сотень. Його лідерство будується на послідовних. Ними повинні бути усі члени колективу, а не лише група менеджерів підрозділів і спеціалістів. Хорошим методом утвердження ролі провідника в колективі є індивідуальний підхід до кожного підлеглого, особиста участь у його житті. Для цього, звичайно, треба запам'ятовувати імена працівників, вітати їх особисто із днем народження чи іншими важливими подіями. Обов'язково перед серйозною розмовою потрібно ознайомитися зі справою працівника, його життєвими проблемами. Акуратна демонстрація такої обізнаності, коректні запитання про те, чи потрібна якась допомога, викликають у працівника позитивні емоції.

Варто пам'ятати, що кожна людина має якісь особливі нахили, таланти. Лідер колективу зобов'язаний відкривати ці таланти і використовувати в інтересах організації, доручаючи щось чи ставлячи певне завдання з урахуванням здібностей. Тоді кожна людина займатиметься тим, до чого вона має більший нахил, тобто буде на своєму місці. Таке оптимальне використання знань та умінь персоналу значно підвищить ефективність всього підприємства. Зрозуміло, здібності людей розпізнавати не так легко, але в підпорядкуванні керівника функціонують кадрові служби, наявна вертикальна інформація менеджерів нижчих ланок управління. Так само гнучкий управлінець повинен виявляти слабкі сторони у своїх підлеглих і делікатно використовувати їх як для захисту своєї позиції, так і для тиску на опонента через необхідність змінити його поведінку чи бачення проблеми. Така маніпуляція допустима тільки заради загальної справи. Шляхетна мета виправдовує засоби. Але тиск задля зміни позиції варто упередити зацікавленням підлеглого проблемою. У такому разі він поступиться, перейде на позицію співучасті й забуде минулу незгоду. На додачу, у разі такого розвитку ситуації, треба йому всіма засобами показати, що лише він єдиний завдяки своїм умінням та особистим якостям спроможний довести справу до успішного фіналу.

Увесь процес управління здійснюється на межі можливостей організації і потреб зовнішнього середовища, корпоративних норм колективу та інтересів індивідів, власних ідеалів й прагнень та потреб підпорядкованих керівництву людей. Балансу інтересів ефективний лідер досягає тоді, коли, дотримуючись верховенства мети і завдань організації, раціонально поєднує різні методи мотивації персоналу («батога і пряника»). Мотивація завжди повинна виконувати конструктивну функцію. Не можна перегодувати працівників дармовими пряниками, однак не можна їх змушувати працювати краще або тримати в покорі з піднятим батогом. Заохочення має бути завжди заслуженим, об'єктивним: за ініціативу, творчий підхід, підвищення продуктивності тощо. Покарання – лише в особливих випадках, на підставі

їх глибокого аналізу. Воно повинно спрямовувати, коригувати поведінку підлеглих. Будь-яким кардинальним рішенням чи діям щодо персоналу має передувати відверта і щира розмова. Тоді не буде невдоволених розмов у роздягальнях, плинності кадрів.

Є очевидно досить інтенсивна зайнятість лідера підприємства комунікаціями з персоналом (її внутрішній аспект) та з постачальниками, партнерами, клієнтами та іншими учасниками ринкових відносин (зовнішнє середовище). Оцінки вчених і дані емпіричних досліджень свідчать, що ефективність кінцевої діяльності керівника на 15% залежить від його особистісно-кваліфікаційних даних і на 85% – від умінь працювати з людьми. Увесь цей процес є надзвичайно напруженим і відповідно він має бути чітко спланованим. Робочий графік керівника середнього за розмірами підприємства передусім насичений нарадами, діловими зустрічами й переговорами. Тому для нього надважливо насамперед максимально скоротити усталений від обов'язків робочий час та раціонально управляти тією частиною, яка залишається в його розпорядженні, на власний розсуд.

Ефективний лідер підприємства в жодному разі не може витратити безконтрольно дорогоцінний робочий час. У першу чергу він має впорядкувати його безперервність і концентрувати проблеми, які варто вирішувати, за блоками. Групувати доцільно за аналогією: чим більш схожий зміст проблем, тим більше підстав для їх групування. Вважаючи пріоритетною змістову близькість проблем, керівник заради досягнення позитивного і швидкого результату не «розпилюватиметься» на дрібниці, не вдаватиметься у зайві деталі, а мобілізуватиме всі ресурси і засоби у поступі до стратегічної мети. Є досить оптимальним і дає високі результати так званий метод розстановки пріоритетів. Зміст цього методу зводиться до щотижневого, щомісячного, щоквартального складання переліку основних трьох-п'яти справ, які життєво важливі для підприємства. Їх вирішення належить починати негайно з першого ж дня, постійно звіряючи хід виконання. Варто згрупувати проблеми за їх пріоритетністю: група А – найважливіші, що сприятимуть досягненню намічених цілей; група Б – другорядні справи, які мають допоміжне значення. За допомогою щоденника постійно перевіряти терміни. І в жодному разі не затримуватися довго на виконанні одного завдання.

Раціональна трата часу як запорука ефективного управління повинна починатися зі строгого обліку часу, особливо даремно втраченого. Такий облік доцільно здійснювати кілька разів на рік. Хоча, як правило, регламент роботи складається на кожен день, потижнево. Як зазначає С. Кові, «спочатку робить те, що треба робити спочатку» [3, с. 87]. Звідси випливає, що ефективний лідер управляє своїм часом постійно і систематизовано. Він виділяє першочергові справи, другорядні і ті, які може виконувати хтось із його заступників, менеджерів підрозділів. Це не означає перекладання своїх проблем на чужі плечі. Передачу своїх повноважень і відповідальності керівник здійснює заради вивільнення часу, адже другорядні питання на фаховому рівні може вирішити і підлеглий.

Вивільнену частину робочого часу керівник може також використовувати на саморозвиток і самовдосконалення, організовуючи паралельно таку ж саму роботу з персоналом. Спочатку лідер повинен виявити свої сильні професійні, ділові, психологічні якості а далі розвивати їх. Доцільно аналізувати результати праці, де був задіяний найбільш розви-

нутий потенціалі розширювати можливості для ще активнішого його використання. У цьому може допомогти запропонований тест з виявлення і концентрації власних унікальних здібностей. Необхідно шукати нові, ще не освоєні іншими, актуальні напрями виробничої діяльності підприємства, тобто виступати ініціатором інновацій. Інноваційне лідерство ефективний керівник мусить забезпечити ще й тому, що він володіє найбільшим обсягом інформації про ринкове середовище, одержує маркетингові прогнози про потреби споживачів. Знайшовши новий напрям роботи, він зобов'язаний зважити реальні можливості організації. Водночас свої очевидні слабкі сторони потрібно постійно підсилювати навчанням, самоосвітою і в жодному разі не демонструвати їх.

Так само підсилюють ефективність підприємства розкриття, розвиток й оптимальне використання сильних сторін працівників. Знання, вміння, творчий потенціал персоналу, особливо молодих спеціалістів, є найціннішим капіталом. Він повинен знаходити застосування там і тоді, де і коли даватиме найкращі результати. Лідер підприємства організовує робочий час працівників так, що кожне поставлене ним завдання, кожне робоче місце, кожна посада мають виняткове значення для організації. Постійне навчання персоналу, збагачення спеціального людського капіталу за внутрішні кошти мають бути традиційною нормою.

Усі напрями життєдіяльності організації залежать від лідерської ролі її керівника. Але головним чином вони залежать від ефективності прийнятих рішень, оскільки їх виконує весь персонал, і від успішної реалізації залежить доля всього підприємства. Управлінські рішення бувають одноосібні і колегіальні. Проте у кожному разі, якщо йдеться про рішення загальноорганізаційного масштабу, відповідальність несе керівник.

Процесу прийняття рішень передують детальне вивчення ситуації чи проблеми. На цьому етапі керівник організації визначає типовість чи унікальність умов прийняття рішення. Він не повинен покладатися на надану йому інформацію, а перевірити її з можливих джерел особисто. Якщо у нього вже є досвід вирішення таких проблем, то він мусить враховувати всі позитивні і негативні аспекти, пов'язані з результатами прийнятого рішення. Нестандартна ситуація може бути сигналом про поглиблення або розвиток нової, складнішої проблеми. Від змісту прийнятого рішення може залежати не тільки ефективність функціонування підприємства, а і подальша його діяльність чи припинення існування. Отже, лідерство керівника зводиться до визначення складності ситуації та загроз, які вона несе підприємству. На основі цього приймається гіпотетичний об'єктивний попередній план дій. План обирають не з огляду на те, що він найбільше підходить керівництву підприємства, а з огляду на його реальність, через правильну та об'єктивну оцінку ситуації.

Уміння приймати ефективні рішення не є прерогативою лише керівника організації. Рішення приймають менеджери підрозділів, начальники цехів, майстри та всі інші працівники, що не виконують простої фізичної роботи. Хоча і їм іноді доводиться приймати прості виробничо-технічні рішення. Але рівень відповідальності вищого менеджера (директора), масштаб його повноважень є максимальним у межах однієї організації. Тому її перспективи, як і доля всього персоналу, залежать від ефективності управлінських рішень та праці її лідера. Узагальнені якісні показники потенціалу керівника підприєм-

Таблиця 1

Комплексна схема управлінського потенціалу керівника та орієнтирів розвитку ефективного лідерства

Фактор потенціалу	Ключовий показник	Орієнтир розвитку ефективного лідерства
Рівень знань	Фахові Базові Загальні Багатосторонні Поверхневі	Постійна самоосвіта Ознайомлення з фаховою інтернет-інформацією Повне вникнення в сутність життя і проблеми організації Систематична робота з персоналом: підбір, навчання
Рівень навичок	Самодостатність Настирливість Інтегрування Відповідальність Впевненість	Вдосконалувати операційно-технічні навички за напрямом діяльності фірми Аналізувати ідеї та узагальнювати їх для прийняття рішень Впевнено доводити цілі організації до персоналу та об'єднувати їх навколо мети
Рівень умінь	Комунікабельність Ініціативність Схильність до співпраці Вміння організувати людей	Щиро спілкуватися з персоналом, показувати особистий приклад Організувати командну діяльність, розподіляти обов'язки Зосереджуватися на основних проблемах, контролювати їх вирішення
Ментальний інтелект (IQ)	Творчий Аналітичний Узагальнюючий Універсальний	Здійснювати пошук нових ідей, технологій; заохочувати до цього інших На основі аналізу власного та чужого досвіду робити вигідні узагальнення Розвивати особистий інтелектуальний багаж
Емоційний інтелект (EQ)	Самосвідомість Толерантність Співпереживання Самоконтроль Співучасть	Постійно контролювати своїм емоції, рухи, жести Розвивати співпереживання на основі поінформованості про особисті проблеми підлеглих Впливати на розвиток і регулювати конфліктні ситуації

Розроблено авторами

ства, які є вирішальними чинниками його лідерства у колективі, та відповідні напрями розвитку ефективності зводимо у комплексну схему та пропонуємо її до впровадження (табл. 1).

У підсумку можна зазначити, що є ціла низка напрямів роботи керівника-лідера, від яких залежить ефективність життєдіяльності підприємства. Згрупована символічна формула ефективного лідерства матиме такий вигляд:

$$EL = Eocy + Eдя + Eeq + Eрп + Eмп + Eррч + Eро + Ер,$$

де $Eocy$ – ефективна організаційна структура управління;

$Eдя$ – ефективні ділові якості;

Eeq – ефективний емоційний інтелект;

$Eрп$ – ефективна робота з персоналом;

$Eмп$ – ефективна мотивація персоналу;

$Eррч$ – ефективне регулювання робочого часу;

$Eро$ – ефективний розвиток особистості;

$Eр$ – ефективні рішення.

Висновки з проведеного дослідження. Лідер організації повинен ефективно діяти в усіх функціональних напрямках. Для цього йому варто мати високі ділові якості, бути компетентним, володіти

розвинутою інтуїцією та емоційним інтелектом. Це – не вроджені якості. Усього цього можна навчитися, якщо лідер постійно самовдосконалюється. Системна наполегливість, цілеспрямованість, самовіддача принесуть ефективні результати для всієї організації. Коли весь персонал буде наслідувати свого лідера, захопиться його ідеями та сприйме місію організації як мету діяльності кожного, тоді й підприємство чи фірма вийде на лідерські позиції. Відповідно, перспективою подальших досліджень бачимо вироблення методики оцінки ефективності лідерства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. О. Чернявской. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
2. Гулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниель Гулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблшерз, 2011. – 301 с.
3. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Стивен Кови : пер. с англ., 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 347 с.