

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ
У КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВАTHE PECULIARITIES OF FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES
IN HEAD OF ENTERPRISE

УДК 378.371

Буняк Н.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Східноєвропейський національний
університет
імені Лесі Українки

У статті аналізуються особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. Розглянуто сутність поняття «лідерство». Визначено основні риси, які притаманні сучасному керівнику. Розроблено пропозиції щодо формування його лідерського потенціалу.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерські якості, лідерський потенціал, керівник.

В статье анализируются особенности формирования лидерских качеств у руководителя предприятия. Рассмотрена сущность понятия «лидерство». Определены основные черты, присущие современному руко-

водителю. Разработаны предложения по формированию его лидерского потенциала.
Ключевые слова: лидер, лидерство, лидерские качества, лидерский потенциал, руководитель.

The peculiarities of formation of leadership qualities in head of enterprise are analyzing in the article. The essence of the concept of «leadership» is considered. The main characteristic features of the modern manager are defined. Recommendations on formation of his leadership potential are developed.

Key words: leader, leadership, leadership qualities, leadership potential, head.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які сьогодні відбуваються в суспільстві, детермінують зміну вимог до керівників підприємств, рівня їхньої професійної компетентності. Практика діяльності успішних компаній світу переконливо свідчить, що успіху досягають ті з них, менеджери яких поєднують формальні повноваження та особистий авторитет, тобто є лідерами для своїх підлеглих. Для того, щоб керівник міг успішно виконувати свої управлінські функції (планування, організування, мотивування, контролювання), він повинен вміти вести за собою працівників, згуртувати їх навколо досягнення загальних цілей підприємства.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування лідерських якостей у сучасних керівників як важлива передумова підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років значно зросла кількість публікацій, присвячених проблемі розвитку лідерського потенціалу особистості, зокрема, обґрунтуванню тих засобів, за допомогою яких керівник може посилити його, а також зміцнити свої лідерські позиції в колективі. Вагомий внесок у вивчення різноманітних аспектів феномену лідерства зробили такі вітчизняні науковці, як: Воробйова Є.В., Дзвінчук Д.І., Євтухова Т.І., Єрмоленко О.А., Козак К.Б., Кушнірюк В.М., Левчук О.П., Легенько Ю.В., Лугова В.М., Родіонов О.В., Руденко О.М., Саварин П.В., Скібіцька Л.І. та ін..

Незважаючи на велику кількість публікацій, присвячених питанням лідерства, малодослідженими залишаються питання розвитку лідерського потенціалу керівників сучасних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей формування лідерських якостей у керівників сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Феномен лідерства займає особливе місце в системі сучасного менеджменту. Лідерство як складне соціальне явище існує практично у всіх галузях суспільного життя. Завжди, де двоє або більше людей об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети, може виникнути ситуація лідирування одного та слідування за ним інших.

Незважаючи на свою давню історію, об'єктом дослідження лідерство стало лише на початку минулого століття, коли почалося активне вивчення всіх аспектів управлінської діяльності.

У сучасній літературі зустрічається значна кількість різноманітних підходів до визначення сутності цього явища. На думку науковців, лідерство – це:

– здатність однієї людини впливати на групу людей або спільність для досягнення будь-яких цілей. Які можуть збігатися з метою діяльності підприємства або ж не збігатися і нести особистісний характер або особисту вигоду: соціально-корисний або соціально-небезпечний [2, с. 260];

– такий стан управлінських відносин, який оснований на раціональному для їх учасників у конкретній ситуації поєднанні різних джерел влади і цілей [1, с. 160]

– тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації [8];

– реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей. [6, с. 18].

Таким чином, попри різницю в підходах до трактування сутності лідерства більшість науковців акцентують увагу на його подвійній природі. Зокрема, зазначають, що воно має індивідуальний та груповий характер. У зв'язку з цим лідерство не можна

пов'язувати виключно з індивідуальними особливостями особистості, воно залежить від психологічних характеристик кожного з членів колективу, їхньої готовності до змін. Це явище базується на груповій взаємодії, є виявом відносин, які виникають у процесі спільної діяльності. Ефективність лідера залежить від того, наскільки його манера поведінки, вміння надихати, особисті якості відповідають уявленням людей.

Загалом лідерство є складним багатоаспектним явищем і виникає в результаті взаємодії двох сторін «лідера» та «послідовників» під впливом певних індивідуальних та групових ситуаційних чинників.

У теорії та практиці менеджменту виокремлюють:

- формальне лідерство, яке передбачає вплив на працівників з позицій займаної посади, владних повноважень; впливає з ієрархічної побудови системи управління підприємством;

- неформальне лідерство, яке передбачає вплив на людей за допомогою особистих якостей.

Бути керівником певного трудового колективу не означає бути його лідером. Феномен лідера ґрунтується на особистому авторитеті працівника. У його основі лежить людський фактор, зокрема, довіра, толерантність, ввічливість, тактовність, культура спілкування тощо. Лідер володіє, насамперед, еталонною владою, яка базується на харизмі, його особистих якостях. На відміну від керівника, у якого є підлеглі, у лідера – послідовники, яким він допомагає повірити в себе, надає підтримку.

Особливістю лідерських відносин є те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою цінність для групи. Для зміцнення своїх лідерських позицій, він повинен створити умови для задоволення потреб своїх послідовників, тоді вони задовольняють його потребу у владі.

Сьогодні між науковцями йде суперечка щодо того, чи лідером треба народитися, чи ним можна стати в результаті цілеспрямованої діяльності, самовдосконалення та саморозвитку.

Зокрема Дзвінчук Д.І. та Кушнірюк В.М., зазначають, що лідерству не можна навчитися, лідером можна стати [3, с.15]. Подібного підходу дотримується група українських науковців, при цьому зазначаючи, що лідерство не зводиться до простого набору якостей, табл. 1, прийомів і техніки. Це вміння направляти свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер міняє інших, змінюючись одночасно й сам [6, с. 29].

На думку Скібіцької Л.І., «природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Лідерство – більше якість набута. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд» [9, с. 56]

Отже, зважаючи на те, що лідерство не зводиться до простого набору особистих якостей, які дані людині від природи, а є особливим видом міжособистісних відносин, то відповідно, лідерські якості до певної міри можна розвинути, а лідерству навчитися. Іншими словами, особа при народженні одержує певні лідерські якості, але це означає, що вона обов'язково стане лідером. Тобто природні дані – це лише окрема складова лідерського потенціалу. Ніхто не народжується готовим лідером. Для того, щоб ним стати необхідно цілеспрямовано розвивати лідерський потенціал.

Лідерські якості формуються в результаті накопичення життєвого досвіду та формуються під впливом ситуаційних факторів, у яких особистість себе проявляє. При цьому слід відмітити, що лідерству важко навчитися лише спостерігаючи за іншими. Для того, щоб стати лідером необхідна практика й досвід.

Водночас науковці зазначають, що в керівника структурного підрозділу є більше можливостей для завоювання лідируючих позицій в колективі ніж у інших його членів. Оптимальним для будь-якого керівника є поєднання формального та неформального (особистого) авторитетів. У цьому випадку трудовий колектив перетвориться на команду одностайців, які слідуватимуть за своїм лідером і ефективно працюють у напрямку досягнення спільних цілей. Керівник-лідер не лише впливає на своїх підлеглих, але й організовує їх діяльність, несе відповідальність за їхні вчинки.

У сучасній літературі, присвяченій дослідженню феномену лідерства, існує велика кількість різних підходів до визначення ключових лідерських якостей, якими повинен володіти керівник підприємства.

Так Лугова В.М. та Єрмоленко О.А. окреслюють ключові елементи лідерської компетентності керівника:

- знання (особливостей командної роботи працівників різних типів; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення);

- уміння (працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати їх ефективну співпрацю; бути лідером у всіх напрямках: як для підлеглих і рівних за статусом, так і для керівників; використовувати власні емоції та емоції інших людей для підтримання сприятливих стосунків з оточуючими; навчати лідерству інших, розвивати у керівників навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні навички; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів, бути лідером лідерів) [7, с. 67].

Козак К.Б. зазначає, що головними рисами властивими лідерів сучасного підприємства є: вміння обробляти інформацію, вміння розв'язувати конфлікти, вміння бути керівником, фізична і емоційна витривалість, дружелюбність, ентузіазм, розуміння призначення підприємства, порядність, мистецтво самоаналізу, вміння розподіляти ресурси, вміння приймати нестандартні управлінські рішення [5, с. 25].

У розвинених країнах світу протягом останніх років значного поширення набув інтегрований підхід до розвитку лідерського потенціалу керівників, його перевагою є взаємозв'язок між лідерськими якостями та стратегічними цілями бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що немає універсальних лідерських якостей. На становлення особистості як лідера впливають як вроджені особисті якості, так набуті навички та поведінкові компетентності. Водночас у різних умовах затребуваними будуть інші характеристики особистості, саме вони й визначатимуть чи буде керівник визнаний своїми підлеглими лідером, чи ні. До таких чинників слід віднести специфіку професійної діяльності, особливості трудового колективу тощо.

Справжній лідер не обмежується інтелектуальними здібностями, його основне завдання – задати потрібний емоційний імпульс усьому колективу, запалити людей своєю ідеєю. Всі свої лідерські якості керівник може реалізувати лише в процесі взаємодії з членами трудового колективу.

Певною мірою вимоги до рівня його знань, навичок та особистих якостей залежать масштабів та сфери діяльності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, рівня розвитку трудового колективу, очікувань його членів, а також рівня управління на якому знаходиться сам керівник.

У табл. 1 наведені основні вимоги до лідерських якостей керівників різних рівнів управління.

Таблиця 1

Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів

№ п/п	Лідерські якості	Рівні управління		
		I рівень управління	II рівень управління	III рівень управління
1	Далекоглядність	21	-	-
2	Стресостійкість	-	16	18
3	Уміння вирішувати проблеми	20	20	15
4	Комунікативні здібності	-	15	19
5	Здібність бути справедливим і чесним по відношенню до інших	-	-	17
6	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	-
7	Здатність організувати підлеглих на вирішення поставлених задач	18	21	20
8	Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
9	Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
10	Уміння визначати пріоритети	16	-	-

Джерело [4, с. 120]

У сучасній теорії та практиці менеджменту не існує універсальної методики, яка б дозволила керівнику стати лідером. Це пов'язано насамперед з тим, що ідеального лідера не існує. Особа, яка виявила себе, як лідер, в одній ситуації та певному колективі людей, може в іншій ситуації або іншому колективі перетворитися на послідовника. Кожна ситуація, специфіка діяльності самого підприємства, колектив працівників окреслюють певні вимоги до лідерських якостей керівника.

Формування лідерських якостей у керівника – це цілеспрямований процес, орієнтований на створення й поглиблення відповідних якостей та навичок, зокрема: з допомогою саморозвитку, самомотивування, тренінгів та практичного досвіду; це вміння спрямовувати свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну.

Формування особистості лідера в трудовому колективі визначається тим, наскільки набір його особистих і ділових якостей є актуальним і затребуваним у цьому колективі. Тобто від народження дається певний потенціал, але без допомоги середовища цей потенціал реалізувати не можна. У зв'язку з цим розвиток лідерських якостей поза контекстом реальної групи і без врахування специфіки діяльності не є ефективним.

На нашу думку, основу моделі сучасного керівника-лідера повинні складати як особисті якості керівника (психологічна надійність, вроджене бажання вести за собою, саморозуміння, саморегуляція, розуміння інших людей), так і ситуаційні фактори, які характеризують рівень розвитку трудового колективу, очікування його членів.

Основними напрямками нарощення лідерського потенціалу керівників підприємства є:

- вироблення особистої вмотивованості бути лідером, впливати на інших працівників та надихати їх на досягнення спільних цілей;
- участь у різноманітних тренінгах, які проводяться підприємством, з метою формування позитивного досвіду лідерської поведінки, адже для того, щоб стати лідером необхідні практика та досвід;
- подолання власних психологічних бар'єрів, які перешкоджають формуванню та вияву лідерських якостей, зокрема: страху зазнати невдачі, відповідальності, критики, невіри у власні сили;
- розвиток навичок міжособистісної та міжгрупової взаємодії, комунікативних здібностей, вмінь та навичок спілкуватися з людьми, встановлювати та підтримувати контакти (лідер – це командний гравець, він повинен мотивувати працівників, консультувати їх, бути доступним);
- самовдосконалення, зокрема: самостійне навчання, поглиблення знань у різних сферах діяльності; зміцнення особистого авторитету; розвиток впевненості у собі; накопичення досвіду у вирішенні професійних завдань; розширення світогляду.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, для того, щоб керівник міг ефективно виконувати

свої функції, він повинен бути лідером, який надихає членів свого трудового колективу на результативну діяльність.

Перетворення компетентного керівника на ефективного лідера – це складний та тривалий процес, який передбачає постійну й наполегливу роботу в напрямі розвитку лідерських якостей, відповідної системи цінностей. Використання керівником свого лідерського потенціалу дозволяє інтегрувати керівництво та лідерство, мотивуючи при цьому працівників до дій, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляцкий Н.П. Энергетический потенциал бизнес-лидерства / Н.П. Беляцкий // *Ekonomia i zarządzanie*. – 2012. – Т.4. № 3. – С. 157–175.
2. Воробйова Є.В. Роль лідерських якостей менеджера у його професійній діяльності / Є.В. Воробйова, О.П. Левчук // *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. – 2012. – № 32. – С. 258–263.
3. Дзвінчук Д.І. Лідерство в управлінській діяльності / Д.І. Дзвінчук, В.М. Кушнірюк. – Івано-Фран-

REFERENCES:

1. Beliatykyi N. P. Energetycheskyi potentsyal byznes-lyderstva / N. P. Beliatykyi // *Ekonomia i zarzadzanie*. – 2012. – T.4. # 3. – S.157-175.
2. Vorobiova Ye. V. Rol liderivshykh yakosteimenedzhera u yohoprofesiiniidiialnosti / Ye. V. Vorobiova, O. P. Levchuk // *Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*. – 2012. – #32. – S. 258-263.
3. Dzvinchuk D. I. Liderstvo v upravlinskii diialnosti / D. I. Dzvinchuk, V. M. Kushniriuk. – Ivano-Frankivsk : Polihrafichna dilnytsia laboratorii tekhnichnykh zasobiv tsentru. – 2012. – 80 s.
4. Evtykhov O.V. Sravnitelnyy analiz lyderskykh kachestv rukovodytelei raznykh upravlencheskykh urovnei promyshlennoho predpriyatiya / O. V. Evtykhov // *Psykholohiya. Zhurnal V ysshei shkoly y ekonomyky*. – 2010. – Т.7, # 1. – С. 114-121.

ківськ: Поліграфічна дільниця лабораторії технічних засобів центру. – 2012. – 80 с.

4. Евтихов О.В. Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия / О.В. Евтихов // *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. – 2010. – Т. 7, № 1. – С. 114–121.
5. Козак К.Б. Роль лидерства в системе управления персоналом на предприятии / К.Б. Козак // *Економіка харчової промисловості*. – 2013. – № 3. – С. 24–28.
6. Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, О.В. Родіонов, О.В. Родіонов, О.М. Руденко. – К.: ДП «Укртехінформ», 2013. – 263 с.
7. Лугова В.М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, О.А. Єрмоленко // *Проблеми економіки*. – 2012. – № 1. – С. 64–67.
8. Саварин П. Soft skills для інженерів [Електронний ресурс] / П. Саварин. – Режим доступу. – http://lutskntu.com.ua/sites/default/files/3_savarin_soft_skills.compressed.pdf
9. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури. 2009. – 192 с.

5. Kozak K. B. Rol liderstva v systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi / K. B. Kozak // *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. – 2013. – #3. – S. 24-28.
6. Liderstvo v munitsypalnomu upravlinni : navch.-metod. posib. / T. I. Yevtukhova, Yu. V. Lehenko, O. V. Rodionov, O. V. Rodionov, O. M. Rudenko. – K. : DP Ukrtekhinform», 2013. – 263 s.
7. Luhova V. M. Napriamy rozvytku liderstvoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv / V. M. Luhova, O. A. Yermolenko // *Problemy ekonomiky*. – 2012. – #1. – S. 64-67.
8. Savaryn P. Soft skills dlia inzheneriv [Elektronnyi resurs] / P. Savaryn . – Rezhym dostupu. – http://lutskntu.com.ua/sites/default/files/3_savarin_soft_skills.compressed.pdf.
9. Skibitska L. I. Liderstvo ta styl roboty menedzhera : navch. posib. / L. I. Skibitska. – K. : Tsentru uchbovoi literatury, 2009. – 192 s.