



УДК 005.322:316.46:331.108.26

**Чалова М.А.**

фахівець

Центру трансферу технологій  
Запорізького національного університету**Сучков А.В.**

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри менеджменту організації та логістики  
Запорізького національного університету

## ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

Стаття присвячена розгляду підходів, що розглядають лідерські якості керівника на сучасному підприємстві. Дана стаття розкриває сутність таких понять як «керівник» та «лідер», пов'язуючи їх з основними підходами щодо вивчення явища «лідерства», також його характерних рис, якостей, поведінки.

**Ключові слова:** лідер, керівник, керівництво сучасним підприємством, підходи, лідерські риси, якість.

### **Чалова М.А., Сучков А.В. ПОДХОДЫ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Стаття посвящена рассмотрению подходов оценки лидерских качеств руководителя на современном предприятии. Данная статья раскрывает суть таких понятий как «руководитель» и «лидер», связывая их с основными подходами к изучению явления «лидерства», а также его характерных черт, качеств, поведения.

**Ключевые слова:** лидер, руководитель, руководство современным предприятием, подход, лидерские черты, качество.

### **Chalova M.A., Suchkov A.V. THE APPROACHE AND VALUES OF LEADERSHIP QUALITIES AND MANAGEMENT**

The article considers approaches to evaluation of leadership qualities of heads on the modern enterprise. This article reveals the essence of such concepts as «head» and «leader», connecting them with the main approaches to the study of the phenomenon of «leadership» and its characteristics, qualities, behavior.

**Keywords:** leader, head, modern enterprise management, approach, leadership traits, qualities.

**Постановка проблеми.** Лідерство – це поняття, що виникло з появою перших суспільств, та розвивається день у день, і грає важливу роль у сьогоденні. У сучасному світі при значному розвитку сучасних технологій, ускладненню багатьох виробничих та управлінських процесів та ситуацій, що можуть виникнути на підприємстві, лідер є необхідною складовою в ланцюзі ефективного прийняття та реалізації управлінського рішення.

На сучасному етапі розвитку української економіки є вкрай важливим розвивати малий та середній бізнес та давати можливість молоді розпочинати інноваційне підприємництво. Це зумовлюється розвитком інформаційних технологій, високою конкуренцією на світовому ринку праці, необхідністю створювати та просувати український продукт. Задля цього колективу, підприємству чи країні необхідний лідер, людина, яка зможе приймати ефективні управлінські рішення, мати великий вплив на людей, просувати свою компанію вперед. Розглянемо нижче основні функції та характеристики лідера, а також підходи щодо вивчення лідерства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вже більше сторіччя вчені світу досліджують тему лідерства, визначаючи основні категорії та поняття. Серед вітчизняних науковців слід виділити наступних: Н.П. Беяцький, Д.І. Черваньов, А.В. Шегда, О.І. Гудал, С.А. Калашнікова, С.І. Смирнов, І.І. Ладанов, М.М. Логунова, В.М. Данюк, А.В. Зуб, В.М. Петюх, В.О. Коноплицький, А.І. Філіна, О.С. Виханський. Серед зарубіжних науковців виділяють: Лі Дж. Болен, Дж.Г. Бойетт, Річард Фарсон, Т. Пітерс, Дж. Террі, К. Бланшар, Ж. Блондель, Г. Альтман, У. Беннісс, Джон П. Котер [3].

**Постановка завдання.** Необхідно визначити безпосередньо поняття «лідерство», продемонструвати лідера з точки зору трьох основних підходів з позиції менеджменту, детермінувати методи підвищення

ефективності поведінки й взаємодії членів колективу, зробити наголос на основній сутності феномена лідерства в сучасному світі.

**Виклад основного матеріалу.** Феномен лідерства – це досить специфічне явище, його неможливо описати ніякими поняттями. З першого погляду дати визначення лідерства здається просто, але все-таки важко відповісти на питання, що це таке, так як насправді феномен лідерства включає величезну кількість аспектів, охоплює велику область можливостей людини.

Для початку необхідно розібратися з визначення поняття «лідер». Лідер (від англ. leader – провідний, перший, що йде попереду) обличчя будь-якої групи (організації), яке користується великим, визнаним авторитетом, має вплив, що виявляється в управлінських діях. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (у даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до наміченої мети.

Кожен вчений формулює власне визначення «лідера». Розглянемо порівняльну таблицю з визначеннями науковців нижче (табл. 1) [2].

Не існує аксіом, що стверджує, що керівник є завжди лідером, а лідер є завжди керівником. Існують випадки, коли лідера в організації немає взагалі, або ж окрім лідера керівника, є ще досить багато неформальних лідерів у колективі організації. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціальної взаємодії, а точніше взаємодії в організації.

Лідерство не можливе без взаємодії людей. Один керує, інший дозволяє ним керувати; останній у свою чергу керує іншим. Лідерство визначається як здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей [9, с. 38]. Можна виділити основні ознаки лідерства, в якості соціально-психологічного процесу групового розвитку:

1. За стилем лідерства:
    - 1.1) демократичний,
    - 1.2) авторитарний,
    - 1.3) ліберальний.
  2. За змістом діяльності:
    - 2.1) лідер-виконавець забезпечує виконання вже прийнятої програми поведінки;
    - 2.2) лідер-натхненник пропонує програму поведінки;
    - 2.3) лідер з властивостями як лідера-натхненника, так і лідера-виконавця.
  3. За характером діяльності:
    - 3.1) універсальна ознака – лідер проявляє завжди свої якості;
    - 3.2) ситуаційна ознака – лідерські якості проявляються лише в специфічних ситуаціях.
- Кожна організація намагається домогтись підвищення ефективності, збільшення прибутків, зменшення використання ресурсів, оптимальних витрат

людських сил, ресурсів та часу. Тобто підприємство прагне ефективного керівництва. На нашу думку, ефективні лідери не є завжди ефективними управлінцями. Існують випадки, коли прояви ефективного лідерства є зайвими в формальних організаціях. Тому можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

З вище зазначеного можна сказати, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника [11, с. 104]:

1. Прояв формального авторитету керівника зумовлюється правами посадової особи, він дає розпорядження, завдання, вимагає виконання та контролює і стимулює їх працю.

2. Під особистим авторитетом керівника розуміють комплекс особистих даних. Прикладом можуть стати толерантність, етикет, людяність.

3. Повний авторитет лідера включає в себе та успішно поєднує формальний та особистий авторитет.

Задля визначення поняття та явищ лідерства науковці виділяють три підходи щодо вивчення цього терміну:

1. Поведінковий підхід
2. Ситуаційний підхід

Таблиця 1

Порівняльна таблиця визначення поняття «лідер»

Науковець	Визначення поняття «лідер», «лідерство»
Коноплицький В.О., Філіна А.І.	Лідер – це людина, яка володіє ефективними способами (технологіями, вміннями, навичками) побудови стосунків із найрізноманітнішими людьми таким чином, що вони прямо або непрямо становились помічниками в його починання
Данюк В.М., Петюх В.М. [3, с. 209]	Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей чи групу, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер – це той, хто має енергію, виробляє її, проявляє, передає [5, с. 162]
Шегда А.В.	Лідер – це той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців
Черваньов Д.	Лідер – один з чотирьох основних архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), що володіють визначеними специфічними знаннями, рисами характеру і навичками втілення поставлених цілей у життя
Пітерс Т. [10, с. 99]	Лідерство – це мистецтво, а не наука. Лідерство – це таємниця людської душі. Лідерства – спрямовуюча діяльність. Лідерство – це не тільки дія, це ще й дійство.
Террі Дж.	Лідерство – це вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення загальної мети
М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури	«Лідерство визначається як здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей» [9, с. 38].

Таблиця 2

Характеристика типів лідерства: авторитарний, демократичний та нейтральний

Стилі лідерства	Формальний бік	Змістовна сторона
Авторитарний тип	Ділові стилі розпорядження	Справи групи плануються заздалегідь (в усьому їхньому обсязі)
	Заборони без поблажливості, загрози	Визначаються лише безпосередні цілі, подальші – невідомі
	Чітка мова, непривітний тон	Голос керівника вирішальний
	Похвала і осуд суб'єктивні	-
	Емоції до уваги не приймаються	-
Демократичний тип	Позиція керівника – поза групою	-
	Інструкція у вигляді пропозицій	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі
	Не суха мова, а товариський тон	За реалізацію пропозицій відповідають всі
	Похвала і осуд – із радами. Розпорядження і заборони – з дискусіями	Усі розділи роботи не лише пропонуються, а й обговорюються
Нейтральний тип	Позиція керівника – всередині групи	-
	Тон – конвенціональний	Справи групи йдуть самі собою
	Відсутність похвали, претензій	Керівник не дає вказівок
	Ніякого співробітництва	Розділи роботи складаються із окремих інтересів чи лунають із боку лідерів підгруп
	Позиція керівника – непомітно осторонь групи	-

### 3. Підхід з позиції особистих якостей

Перший підхід поведінковий, став основою для виокремлення стилів лідерства та моделей поведінки. Він базується на манері поведінки керівника та його взаємодії з іншими. У рамках даного підходу виділяють три типи лідерства: авторитарний, демократичний та нейтральний (табл. 2).

Авторитарний лідер звик приймати рішення без згоди проте інших, не відносить до підлеглого як до особи, чия думка враховується. Демократичний лідер зацікавлений у думці власного персоналу, налаштовує з ними неформальні відносини. Нейтральний лідер не приймає участі в житті колективу [12, с. 48].

З приходом біхевіористської школи поведінковий підхід згодом розчарував науковців. Даний підхід не є оптимальним для вивчення ефективності керівництва, адже ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріш його манерою поведінки щодо до підлеглих.

Поведінковий підхід загострив проблему вивчення лідерства, зосередивши увагу на поведінці керівника, який бажає спонукати людей на досягнення мети організації, однак його головний недолік поглядав у тому, що існує тільки один стиль керівництва. Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру керівника та конкретної ситуації.

Зміст ситуаційного підходу полягає в тому, що організація є залежною від зовнішніх обставин. Ситуація, що складається, зумовлює різноманітні методи управління, і вони мають своє відображення в майбутньому організації. Від керівників у рамках ситуаційного підходу вимагають швидкої орієнтації, вміння застосувати необхідні знання відповідно до ситуації, орієнтувати підлеглих.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розбіжностях між організаціями та всередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі перемінні ситуації та як впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як процес з чотирьох етапів [7, с. 412-413]:

1. Керівник має бути знайомий із ефективними засобами професійного управління: розуміння процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і функцією контролю і кількісних методів прийняття рішень.

2. Керівник має передбачати позитивні чи негативні наслідки від запропонованої їм концепції чи методики.

3. Керівник має вірно інтерпретувати ситуацію, визначаючи що є найважливішим у ситуації, що спричинить зміну, чи буде змінений один фактор, чи він потягне за собою зміну інших факторів.

4. Керівник має бути в змозі сполучити декілька прийомів управління таким чином, щоб в результаті зменшити негативний ефект за умов існуючих обставин.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство [4, с. 137]:

– вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

– структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані в порівнянні із ситуаціями;

– взаємовідносини між лідером і членами групи, у тому числі, наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти вслід за ним.

Даний підхід насправді визначає лідерство в якості продукту певної ситуації. Тобто людина стала лідером на основі здобутого авторитету внаслідок прийняття правильного управлінського рішення при настанні певної проблемної ситуації. Після даного єдиного прецеденту персонал може сприймати людину як за лідера і очікувати вірного рішення і в наступних ситуаціях.

Жоден з двох інших підходів не може зайняти головну роль у виявленні ефективності лідерства. Ні підхід з позиції особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. В ефективності керівництва вони є важливими компонентами успіху, так само вирішальну роль можуть грати допоміжні фактори. Вони залежать від середовища, його вимог та впливу, завданням персоналу, його настроєм, особистих якостей підлеглих.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Науковці вивчали та досліджували лідерські якості, притаманні деяким визначним постатям. Також одним із завдань вчених було навчитися вимірювати якості лідера, що потерпіло краху.

У період між 1930 і 1950 рр. вивчення поняття «лідерства» було розпочато на систематичній основі та в крупних масштабах [3, с. 147]. Дані дослідження ставили за мету визначити якості ефективного керівника. Відповідно до особистісної теорії лідерства, також відомої за назвою теорії великих людей, найкращі з керівників мають певні загальні для всіх особисті якості. Вчені стверджують, якщо ці якості ефективного керівника можна виявити та систематизувати, то стає можливим виховувати дані якості в кожному з нас задля досягнення кращого керівництва на підприємствах та розвитку бізнесу та його успішності. Серед цих якостей вони змогли виділити наступні: високий рівень інтелекту, чесність, вражаюча зовнішність, ініціативність, здоровий глузд, рішучість, впевненість в собі.

Спростування вищевикладеної теорії було висунуто Р. Стогдиллом у 1948 році. Він розробив комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, і дійшов висновку, що якщо розглядати можливість вивчення лідерства на основі особистих якостей керівників, то кожен раз можна отримати різний результат, непередбачуваний [2, с. 10]. У різних ситуаціях різні керівники виявили різноманітні особистісні риси. Загальним висновком його праці стало твердження: «людина не стає керівником лише з того, що він має деяким набором особистих властивостей».

Існують також і інші нові підходи щодо визначення ефективності лідерства, які також вивчають лідерські якості, але вже в розрізі конкретних ситуацій. Мова йде про атрибутивну та харизматичну теорію.

Висновки з попереднього дослідження: Як показують попередні дослідження, ефективність діяльності лідера зумовлюється частіше за все ситуацією та тим, як він себе в ній проявляє, ніж від його особистісних якостей. У різних ситуаціях керівнику необхідно проявити різні для кожної ситуації можливості лідера. На нашу думку, структура особистих якостей керівника повинна співвідноситися з власними якостями та завданнями підлеглих.

Сучасні вчені все ж таки схиляються до ситуаційного підходу визначення ефективності лідерства. На даному етапі розгляду проблеми ефективного управління науковці намагаються визначити особистісні якості та стилі поведінки, що виникають у керівника за певних обставин та класифікувати їх. Для розробок сучасних систем теорії лідерства актуальними є уточнення ролі лідера в побудові корпоративної культури та керуванні нею, і залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації.

Тема ефективного лідерства буде розглядатись і надалі, адже науковці ще не прийшли до остаточного варіанту визначення необхідної поведінки керівника, системи взаємодії керівника в персоналом та його реакцію на певну ситуацію, що склалась у компанії. На нашу думку, вирішальним фактором, що визначає ефективність діяльності сучасного лідера є частка людей, що все ж таки слідує словам та наказам керівника.

Враховуючи те, що існує поняття неформального лідерства в організації, лідер може ніколи не стати керівником, а керівник може ніколи не стати лідером для власних підлеглих. Лідер – це не посада, а масове визнання, втілення правильних рішень та речей у життя, аніж виконання правильно різноманітних рішень. Лідер – у першу чергу не є управлінцем, він є авторитетом в очах персоналу.

Для того щоб стати лідером, людині необхідно мати послідовників, для цього потрібно заслужити довіру людей. Тому головною якістю лідера є цілісність особистості, без цього успіх просто неможливий.

Доречним є рішення створити новий підхід, що поєднає три основні підходи до вивчення ефективності лідерства, адже на авторитет лідера впливає як ситуація, так і його особистісні риси і поведінка. До основних аксіом нового підходу щодо вивчення лідерства, на які будуть спиратися усі впливаючі дослідження, можна віднести:

1. Лідерство – це сфера взаємодії;
2. Лідерство – відбувається як подія;
3. У лідера є послідовники, готові йти за ним як союзники;
4. Лідери діють за межами формальних процедур;
5. Лідерство користується впливом, який виходить за межі формальної влади;
6. Лідерство пов'язано з ризиком і невизначеністю;
7. Ініціативи, що висувуються лідерами, підхоплюють не всі;
8. Лідерство – продукт свідомості, здатності переробленої інформації;
9. Лідерство – явище, яке виникає спонтанно.

У рамках кожного з трьох основних підходів щодо вивчення лідерства з точки зору менеджменту, наведених вище, науковці намагались створити систему оцінки лідерства. Кількісно зобразити лідерство на підприємстві стало складною задачею для вчених, не існує формул на сьогоднішній день, що могли б розрахувати кількісний показник лідерства.

Проаналізувавши ситуацію, ми прийшли **висновку**, що реальним, але не абсолютно точним, методом розрахунку коефіцієнта лідерства (далі – Кл) є анкетування персоналу, та підрахунок у процентному відношенні кількості голосів за певну кандидатуру до загальної кількості опитаних службовців (формула 1). Анкета має містити ситуаційні питання в залежності від специфіки діяльності підприємства, припускаючи відповідь з ім'ям одного з колег службовців. Розрахунок коефіцієнту проводиться для кожної окремої особи, яку вписали опитувані в анкету. Анкетування має проводитись анонімно.

$$K_{л} = \frac{\text{(Кількість послідовників)}}{\text{(Загальна кількість працюючих)}} \cdot (1)$$

За результатами розрахунків можливо визначити кого з робітників його службовці вважають формальним чи неформальним лідером на підприємстві. Кандидат у лідери з вищим коефіцієнтом є найбільш підходящим визнаним суспільством успішним керівником, що має достатню кількість послідовників та має найбільший вплив на колектив.

Цей метод не є абсолютно коректним, адже він розрахований на чесність голосування, але є вірогідність людського фактору. Метод потребує подальшого доопрацювання. На жаль, ми не винайшли спосіб, аби точно визначити ступінь лідерства в якісній мірі, адже суб'єктивність суджень не є точним методом визначення лідера на підприємстві.

Лідери, завдячуючи своїй центральній позиції, відіграють важливу роль у формуванні групових цілей, світогляду, організації діяльності групи. Саме тому слід створити та вдосконалити новий четвертий підхід щодо визначення лідерства задля призначення на керівну позицію реального лідера.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андреев В.І. Саморозвиток менеджера. – М.: Народне зібрання, 1995. – 160 с.
2. Аткинсон М. От босса к лидеру / Аткинсон М. // Менеджмент по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 10-13.
3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2002. – 250.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Пособие. – М: ИМПЕ. Вид. «Трида, Лтд», 1997. – 384 с.
5. Даник В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Даник, В.М. Петух, С.О. Цимбалюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
6. Гуцал О. Свобода лідерства / О. Гуцал // Стратегія. – 2007. – № 4. – С. 42-43.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: – Т. 1 – К.: Українсько-фінській інститут менеджменту и бизнеса, 1997, – 543 с.
8. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. – К.: Київськ. Ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
9. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
10. Питерс Т. Лідерство – еще та задача / Т. Питерс // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С. 98-100.
11. Платонов С. В., Третяк В. І. Мистецтво управлінської діяльності. – К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1996. – 416 с.
12. Туленков М.В. Вступ до Теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.