



¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття розглядає теоретичні аспекти до формування підходів лідерства та забезпечення його ефективності у системі менеджменту організації. Вона підкреслює, що в сучасних соціально-економічних умовах суспільство потребує активних, компетентних та цілеспрямованих фахівців, які можуть самостійно приймати рішення, нести відповідальність за їх виконання та вміти ефективно взаємодіяти з командою та зовнішніми стейкхолдерами. У статті вказується, що сучасні дослідження лідерства базуються на комбінації таких основних компонентів, як лідерські якості, поведінка та ситуація, в якій лідер має приймати рішення та діяти. Важливими факторами є також параметри та поведінка підлеглих, інтереси яких лідер повинен враховувати. Для досягнення цього необхідно враховувати не тільки внутрішні групові чинники, очікування та потреби членів колективу, але й психологічні особливості потенційних лідерів.

Ключові слова: лідерство; управління командою; ефективні комунікації; організаційна поведінка; креативність; менеджмент організації.

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах, суспільство вимагає присутності активних, компетентних та цілеспрямованих фахівців, які володіють здатністю приймати самостійно рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію та вміти ефективно взаємодіяти з командою та оточуючим середовищем. Все це допоможе сформувати, реалізувати на практиці систему регулярного менеджменту та налагодити мережу ефективних комунікацій в організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. До відомих науковців, які займалися теоретичним дослідженням лідерства, можна віднести П. Друкера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Дафта, Б. Басса, Р. Грінліфа, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, Р. Блейка та Дж. Моутона,

Р. Бояциса, Е. Маккі, С. Кові, У. Бенніса, В. Бланка та інших. Однак для України дослідження лідерства є новим напрямом, і до цього часу відсутній єдиний підхід до визначення даного поняття. Враховуючи обмеженість наукових та практичних розробок з цього питання, виникла нагальна потреба у дослідженні сутності лідерства з позиції формування ефективної системи менеджменту організації.

Метою цієї статті є аналіз та узагальнення теоретичних концепцій, що стосуються формування лідерства та забезпечення ефективності лідерства в системі менеджменту організації.

Виклад основного матеріалу. В ході наукового пошуку було встановлено, що вже перші наукові дослідження в галузі організаційно-управлінської діяльності, які сприяли виникненню теорії менеджменту, акцентували увагу на проблемі лідерства. Це стало необхідною складовою для формування та функціонування системи регулярного менеджменту в організації.

Незважаючи на те, що засновники менеджменту говорили переважно про керівників і начальників, насправді вони мали на увазі, передусім, лідерів організацій. Було прийнято як аксіому, що керівник повинен бути ефективним менеджером, і це не потребувало додаткових аргументів. Насамперед це стосувалося виявлення, відбору та розвитку лідерів, проте ідеальним вважався лише той керівник, який володів навичками та характерними лідерськими якостями.

У цьому контексті важливо звернутися до праць Ф. Тейлора, який висунув нові вимоги до управлінського персоналу та розробив список лідерських характеристик, які включали розумові та душевні якості, необхідні для успішного виконання всіх обов'язків, покладених на цих людей. Цей список включав розум, освіту, спеціальні або творчі знання, фізичну силу та спритність, такт, енергію, рішучість, чесність, послідовність, здоровий глузд та міцне здоров'я. Проте, сам автор розумів, що цей список відображає ідеальний образ лідера, оскільки було майже неможливо знайти людину, яка мала б усі ці визначені лідерські якості [1].

Інший дослідник, А. Файоль, систематизував шість категорій якостей і знань, різноманітних навичок та звичок, які допомагають менеджерам успішно виконувати свої обов'язки у різних сферах діяльності. Ці категорії включають:

1. Фізичні якості (здоров'я, сила, спритність).
2. Розумові якості (тямущість, легке засвоєння інформації, розсудливість, сила та гнучкість розуму).



3. Моральні якості (енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності).

4. Загальний розвиток (широкий спектр розуміння, що не обмежується лише сферою виконуваної функції).

5. Спеціальні знання (пов'язані з конкретною функцією, такою як технічна, комерційна, фінансова, адміністративна тощо).

6. Досвід (знання, отримані з практики, спогади про вивчені уроки та особисті враження).

Водночас, А. Файоль визнавав, що більшість з цих шести категорій мають важливе значення у діяльності лідерів у всіх основних сферах, але в різних пропорціях [2].

Учений Р. Стогділ виокремлює лідерські риси, що впливають на харизматичність керівника, зокрема комунікабельність, ініціативність, наполегливість, усвідомлення шляхів досягнення мети, впевненість у собі, відчуття ситуації (пильність), кооперативність (готовність до співробітництва), популярність, адаптивність, оригінальність, бажання виділитися, гумор, вербальні та спортивні здібності. З іншого боку, такі критерії як вік, зріст, вага, склад тіла, зовнішній вигляд, прагнення до панування й керівництва, енергія, мали низький рівень кореляції з лідерським статусом [3].

Цікавим є погляд Дж. Адаїра на особистісні риси та характеристики лідера у контексті сучасного розуміння лідерства. Він виділяє сім головних якостей, які, на його думку, є важливими:

1. Захопленість своєю роботою та ідеями, що визначають її суть та напрям.

2. Цілісність особистості лідера, здатність дотримуватися цінностей, які стосуються зовнішнього світу, зокрема доброта та чесність, що дозволяє людям довіряти лідеру.

3. Жорсткість: високі стандарти діяльності, вимогливість, великий запас енергії та прагнення здобути повагу.

4. Справедливість: безпристрасність, прагнення до справедливої винагороди.

5. Душевне тепло: гармонія між душею та розумом, любов до справи та людей.

6. Скромність: вміння слухати інших.

7. Упевненість у власних силах.

Проте Дж. Адаїр зауважує, що ці якості висвітлюють лише те, яким є лідер як особистість. Повна реалізація цих особистісних якостей залежить від багатьох інших, часто різнопланових факторів [4].

Неможливість розгадати природу ефективного лідерства, використовуючи лише особистісні риси лідерів, примусила дослідників звернутися до вивчення поведінки лідерів і її впливу на успіхи та невдачі.

Поведінкові теорії лідерства, такі як теорія К. Левіна, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, Р. Блейка та Дж. Моутона, ґрунтуються на дослідженні, оцінці та класифікації поведінки лідера, а також його взаємодії з підлеглими. В цих теоріях ключовими поняттями є «стиль лідерства» і «стиль управління».

За словами зарубіжних дослідників М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедуорі, стиль керівництва в контексті управління – це звичний спосіб поведінки керівника щодо підлеглих, з метою впливу на них і спонування до досягнення цілей організації [5].

При виборі стилю управління, лідер повинен враховувати закони менеджменту, які визначають об'єктивні складові стилю. Незнання законів можна частково компенсувати мистецтвом управління. Те ж саме стосується і принципів (загальності, об'єктивності, обов'язковості), які визначають правила впровадження законів у практику управління, що є орієнтирами при виборі стилю. Характер методів вирішення управлінських завдань залежать від їх змісту. Сам стиль управління визначається комплексом методів, які лідер використовує залежно від обраної стратегії, ієрархії цілей та завдань, оскільки все це є об'єктивним процесом.

Один із провідних теоретиків і практиків управління, І. Адізес, у серії публікацій обґрунтував свою концепцію функціонального лідерства [5; 6]. Основою цієї концепції є універсальне визначення мети менеджменту, яку Адізес розглядає як можливість зробити організацію результативною і ефективною в короткотерміновій та довготривалій перспективі. За його переконанням, для досягнення цієї мети, менеджмент повинен виконувати чотири основні функції, які він позначив аббревіатурою «PAEI»:

1. Producing (виробництво): отримання результатів, таких як товари або послуги, які забезпечують результативність організації в короткостроковій перспективі.

2. Administrating (адміністрування): підтримка порядку в організаційних процесах, виконання правильних дій у правильній послідовності з правильною інтенсивністю, з метою забезпечення ефективності в короткостроковій перспективі.

3. Entrepreneur (підприємець): генерація ідей, творчий підхід до справи і готовність до ризику для забезпечення продуктивності організації в майбутньому.



4. Integrating (інтеграція): створення атмосфери та системи цінностей, які спонукатимуть людей діяти спільно та не дозволяють нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

Кожна з цих функцій спрямована на вирішення конкретного типу завдань: «Р» – що? «А» – як? «Е» – коли? «І» – хто? Однак, для того, щоб компанія була прибутковою як в короткотерміновій, так і в довготерміновій перспективі, необхідно успішно виконувати всі чотири функції.

На підставі аналізу стилів менеджменту, І. Адізес приходить до висновку, що різниця між успішним керівником, поганим керівником і лідером залежить від обставин (етапу розвитку організації) і рівня володіння окремими функціями. Менеджер, який може успішно виконувати всі чотири функції PAEI, хоча був досить успішним лише в одній з них, вважатиметься непоганим, хоча й не ідеальним керівником, якщо йому доручають роботу з урахуванням його здібностей.

Різниця між менеджментом і більш високим рівнем управління, а саме лідерством, полягає в тому, що лідер успішно виконує принаймні дві управлінські функції, одна з яких – інтеграція. При цьому всі члени команди повинні мати певні лідерські якості, принаймні у мінімальному обсязі, щоб забезпечити інтеграцію в підрозділі і не допустити конфлікту.

Ми віддаємо перевагу погляду І. Адізеса, який порівнює лідерство з естафетою, що вимагає взаємозалежної роботи всієї команди. Оптимальний тип лідера для конкретної організації у певний момент часу залежить від різних факторів, включаючи етап життєвого циклу організації, стилі інших членів команди та характер завдань, і визначається шляхом досягнення консенсусу. Директивне рішення лідера може прийматися лише в умовах обмеженості часу і тимчасово. Лідер створює умови, що дозволяють людям проявити свій потенціал найкращим чином і отримати оптимальні результати, а він сам є координаційним елементом, а не контролюючою інстанцією [6].

Ціннісні теорії лідерства, які з'явилися на початку XXI століття, відповідають викликам сучасності, де важливість команди і особистості у функціонуванні ефективної системи регулярного менеджменту і суспільства загалом росте. Вони допомогли зрозуміти, що «людський капітал» є значно більшим, ніж просто економічна категорія. За ним стоять живі люди зі своєю унікальною психологією, системою інтересів, потреб і мотивацією, що неможливо виміряти

лише економічними показниками. Вони безпосередньо впливають на успіх організацій.

Для того, щоб бути прогресивним лідером і ефективним керівником, потрібно розвивати особистісні характеристики, які дають гнучкість і творчий підхід до розв'язання нестандартних завдань. Зміна стилю управління може надихати людей і вести їх до успіху. При цьому, необхідно уникати наступних негативних якостей [7]:

1. Недбалість до деталей та нездатність розуміти різні аспекти робочого процесу заважають досягненню мети. Відмова реагувати на непередбачені обставини через зайнятість свідчить про слабкість та безсилля керівника.

2. Неприйнятність стану на сходінку нижче. Справжній лідер готовий виконати роботу, яку він може делегувати іншим, коли обставини вимагають.

3. Страх конкуренції. Лідер, який хвилюється, що підлеглий займе його місце, буде приречений на невдачу. Ефективний керівник створює сильну команду, якій він довіряє виконання стратегічних завдань. Надання можливостей для професійного росту та самореалізації підлеглим сприяє розвитку організації.

4. Егоїзм. Керівник, який лише присвоює собі заслуги підлеглих, зіткнеться з їхнім обуренням. Справжній лідер розуміє, що визнання є важливим стимулом для його послідовників.

5. Нестриманість, яка підриває витривалість та енергію керівника. Помірність допомагає зберегти бадьорість духу та чіткість мислення.

6. Нелояльність, що загрожує втратою поваги підлеглих, якщо лідер не виправдовує їхньої довіри. Ефективний лідер завжди готовий слухати та розуміти членів своєї команди, має відкриті двері до свого кабінету та уникає формалізму.

7. Авторитарність. Лідер не повинен тримати своїх підлеглих у страху або прагнути до цього. Тиск викликає вигорання працівників та опір. Справжній лідер набуває авторитету та стає ефективним через компетентність та здобуття поваги.

В Україні тема лідерства є відносно новою. Протягом певного періоду часу не було відповідних умов для формування лідерів та підтримки попиту на них, що спричинило відсутність досліджень щодо розвитку лідерства. На практичному рівні спостерігається недостатній рівень професіоналізму сучасних керівників, що впливає на низьку ефективність діяльності підприємств, установ та організацій. Успішне керівництво значною мірою залежить від здатності керівника



керувати думкою колективу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасні дослідження лідерства розглядають його як комплексне явище, яке включає такі основні компоненти: лідерські якості, поведінку та контекст, у якому лідер приймає рішення та діє. Важливо враховувати параметри та поведінку послідовників, чий інтерес лідер виражає. Для цього потрібно аналізувати не лише внутрішні групові фактори, очікування та потреби членів колективу, але й психологічні особливості потенційних лідерів. Лідерство відображає особливий тип взаємодії в групі людей, який базується на успішному поєднанні різних джерел влади та спрямований на мотивацію інших до досягнення спільних цілей. Для досягнення ефективного управління лідерам потрібно активізувати діяльність людей та створювати сприятливе емоційно-психологічне середовище для розвитку потенціалу індивідів. Непрофесійне ставлення до обов'язків та методів менеджменту свідчить про некомпетентність лідера.

1. Тейлор Р., Хамфри Дж. Стремительный путь на вершину. Десять составляющих успеха / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 328 с. 2. Fayol H. General and Industrial Management. London, Pitman, 1949. 3. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p. 4. Adair J. Leadership for innovation: how to organise team creativity and harvest ideas. London : Kogan Page, 2007. 5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с. 6. Нестуля С. І., Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с. 7. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління* : зб. наук. праць / за ред. О. В. Покатаєвої. Запоріжжя : КПУ, 2021. No 2. С. 158–164.

REFERENCES:

1. Teylor R., Hamfri Dj. Stremitelnyiy put na vershinu. Desyat sostavlyayuschih uspeha / per. s angl. Dnepropetrovsk : Balans-Klub, 2004. 2. Fayol H. General and Industrial Management. London, Pitman, 1949. 3. Stogdill R. Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York : Free Press, 1974. 613 p. 4. Adair J. Leadership for innovation: how to organise team creativity and harvest ideas. London : Kogan Page, 2007. 5. Nestulia O. O., Nestulia S. I., Kononets N. V. Dydaktyka liderstva. Suchasni pohliady na formuvannia liderstoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity : monohrafiia. Poltava : PUET, 2021. 591 s. 6. Nestulia S. I., Nestulia O. O. Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna KhKh – pochatok KhKhI st.) : navch. posib. Poltava : PUET, 2016. 375 s. 7. Pidlisna T. V. Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady. *Pravo ta derzhavne upravlinnia* : zb. nauk. prats / za red. O. V. Pokataievoi. Zaporizhzhia : KPU, 2021. No 2. S. 158–164.

Suduk O. Y. [1: ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],
Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Shcherbakova A. S. [1: ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

FEATURES OF ENSURING LEADERSHIP EFFICIENCY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANIZATION

The paper is devoted to the study of the main theoretical approaches to the formation of leadership and ensuring leadership effectiveness in the system of management of organizations. It is shown that in modern conditions, society needs active, competent, goal-oriented specialists who are able to make decisions independently, be responsible for their implementation, and know how to properly interact with their team and the surrounding environment. Leadership is inherent in any civilized society and permeates all spheres of its life. It was determined that modern studies of the phenomenon of leadership are based on a combination of the following main components: leadership qualities, behavior, and the situation in which the leader has to make decisions and act. At the same time, the parameters and behavior of his followers, whose interests the leader must express, are of great importance. For this, it is necessary to take into account not only internal group factors, expectations, and needs of team members, but also the psychology of potential leaders.

To ensure effective management, leaders should focus on the activation of people's activities and the formation of a favorable emotional and psychological environment for revealing the potential of individuals. An unprofessional attitude to the duties and methods of management of organizations is an indicator of incompetence for a leader.

Leadership exists in any sphere of social activity, which implies the agreement of its participants. Its essence is manifested in the differentiation of jointly acting individuals into leaders and followers. A special role should be given to leadership in the field of management of organizations, where public interests are concentrated. Leadership always involves a certain system of rules, according to which the leader is nominated to various authorities and the exercise of his powers.

Keywords: team management; effective communications; organizational behavior; leadership; creativity; management of organizations.

Отримано: 04 травня 2023 року
Прорецензовано: 10 травня 2023 року
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року