

УДК 658.012.32

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЛУГОВА Вікторія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент

ЄРМОЛЕНКО Олексій Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент

Проблема лідерства є сьогодні однією з найбільш популярних і одночасно найбільш складною і актуальною проблемою менеджменту. Інтелектуалізація праці, посилення творчої складової розумової праці привели до необхідності пошуку і застосування нових методів та інструментів управління персоналом. Адміністративний вплив стає все менш ефективним, це давно зрозуміли науковці і практики розвинутих країн. Щоб відповідати вимогам XXI століття, недостатньо лише кваліфікації і ефективних методів праці, апробовані стратегії успіху вже не діють на сто відсотків. Нове століття вимагає і нової компетентності. Головний інструмент управління персоналом сьогодні – лідерство, про це свідчить значна кількість досліджень зарубіжних авторів та продовження ними наукового пошуку. Необхідність дослідження накопиченого досвіду, адаптації існуючих підходів та опанування технологіями лідерства, за допомогою яких можливо розвивати лідерську компетентність керівників вітчизняних підприємств, свідчить про актуальність даної статті.

Питанням лідерства та керівництва присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Адзіеса, У. Бенніса, Р. Блейка, В. Врума, М. Герзона, М. Дороніної, А. Дороніна, О. Петряєва, С. Філоновича, Р. Лайкерта, Дж. Максвелл, Дж. Моутона, Ф. Фідлера, У. Реддіна, Ф. Йеттона, Г. Юкла, Р. Томаса тощо. В більшості вітчизняних робіт основна увага приділяється якостям, які притаманні лідерам, теоріям лідерства та стилям лідерства. Зарубіжні автори акцентують свою увагу на рекомендаціях щодо того, як стати ефективним лідером чи розвинути в собі лідерські якості. Дослідження

наукових джерел свідчать, що технології розвитку лідерства, формування лідерських компетентностей керівників вітчизняних підприємств із застосуванням зарубіжного досвіду ще потребують наукових досліджень і розробок.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо розвитку лідерської компетентності керівників організації за рахунок впровадження у вітчизняну практику менеджменту зарубіжних наукових доробок щодо лідерства.

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [1, с. 464], тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Лідерство – це процеси домінування і підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин в групі [2, с. 5]. Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади і забезпечує її нові позитивні наслідки: прихильність до організації і готовність до змін [3, с. 357].

Значна кількість робіт за цією проблематикою привела до появи великої кількості тлумачень терміну лідерство. В. Колпаков [4], посилаючись на роботу Р. Стогділа, наводить такі групи визначень лідерства (рис. 1).

В кожній з зазначених груп визначень розкривається лише окрема грань лідерства як складного соціально-психологічного феномену. Так, по-перше, кожному лідеру властиві певні фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та особистісні якості, які дозволяють йому впливати на людей. По-друге, кожна ситуація вимагає від лідера унікального набору якостей та поведінки. По-третє, лідерство – це взаємний вплив. По-четверте, лідер має поєднувати людей для досягнення спільної мети.

Як справедливо зазначає І. Адзіес: «В наш час ефективний менеджер завжди має бути ще і лідером» [5]. Тому перед керівниками підприємств постає завдання навчитися бути для своїх підлеглих керівниками-лідерами, щоб найбільш ефективно здійснювати управління в організації. При цьому на лідерів не перетворюються досягши верхівки організаційної ієрархії ними стають послідовно розвиваючи лідерські якості та збільшуючи масштаб лідерства [5]. Таким чином, перетворення керівника в керівника-лідера безпосередньо пов'язане з розвитком його лідерської компетентності.

Згідно з національним освітнім глосарієм, компетентність – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь,

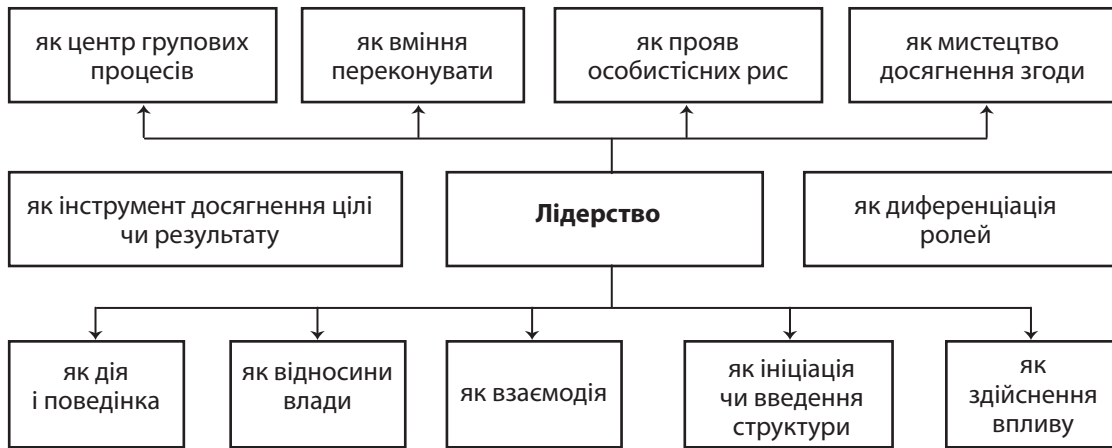


Рис. 1. Групування визначень лідерства

цінностей, інших особистих якостей, це набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності [6]. Тобто лідерська компетентність передбачає, що керівник має знання щодо лідерства, розуміє сутність лідерства, він усвідомив цінності лідерства, у нього сформувалися лідерські уміння, він має якості лідера, що дозволяє йому ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на підлеглих.

Для визначення напрямів розвитку лідерства в організації можна скористатися науковими доробками у цій сфері. За останні 15 років проблема лідерства особливо поширення набула серед американських дослідників, якими розроблено значну кількість нових підходів до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства. Їх дослідження створює теоретичний базис для розвитку лідерської компетентності керівників вітчизняних підприємств.

Р. Ділтс, Е. Дірінг, Дж. Рассел, автори теорії Альфа-лідерства [7], зазначають що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами як передбачення, вирівнювання та дія. Використовуючи такий підхід можемо визначити, що лідерська компетентність полягає у здатності:

- передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни і створювати гнучкі організації, які блискавично реагують на нові вимоги середовища;
- вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності і потреби з цінностями і потребами інших людей з метою створення коаліцій і збалансованих організацій, здатних до ефективного досягнення цілей;
- діяти, тобто створювати умови для досягнення мети і наполегливо рухатися до неї.

Згідно з поглядами на лідерство І. Адісеса, ідеально-го лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнюючих стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор [5]. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у розумінні власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні, формуванні команд, управлінні персоналом та управлінні змінами.

Дж. Максвелл, автор книг «Виховай у собі лідера» [8], «Лідер на 360°», «Створи команду лідерів» та інших, запропонував шляхи підйому по сходинках лідерства: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Для досягнення п'ятої сходинки у керівника має бути сформована лідерська компетентність, яка полягає у розумінні своїх компетенцій, здатності якнайкраще виконувати свої обов'язки, робити більше ніж зазначено у посадових інструкціях, брати на себе відповідальність як за справу так і за людей, пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи, сприяти успіху інших людей, приймати складні рішення, які сприяють позитивним змінам, створювати навколо себе «внутрішнє коло лідерів».

Згідно з моделлю емоційного інтелекту Д. Голмана [9], на яку посилається і підтримує у своїй праці «Містика лідерства» Манфред Кете де Вріс [10], ефективному лідерству сприяє оволодіння емоційним інтелектом – здатністю пояснювати власні емоції та емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації цілей. Компонентами емоційного інтелекту виступають самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточуючими.

Модель лідерства 4Е Джека Уелча, розглянута у книзі Дж. Креймса [11], поєднує чотири ключові якості, якими має володіти ідеальний лідер: власна енергія, зараження енергією інших, воля до перемоги, виконання задуманого. Таким чином, лідерська компетентність полягає у здатності постійно рухатися вперед, надихати інших на виконання завдань, приймати рішення у складних ситуаціях, домагатися поставлених завдань.

Значну кількість теорій лідерства зарубіжних авторів дослідив і узагальнив у своїй роботі С. Філонович [12]. Стисло розглянемо їх та також визначимо складові лідерської компетентності керівника відповідно до цих теорій.

У теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана зазначається, що майже у кожної людини є так зване

«внутрішнє лідерство». Відповідно лідерська компетентність досягається за рахунок майстерності в таких галузях: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти.

Теорія двигуна лідерства Н. Тічі базується на ідеї, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою «точки зору, що передається» – сукупності бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії і рішучості, які повинні бути узгоджені. Таким чином лідерська компетентність полягає у здатності до виховання нових лідерів.

За теорією опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа, для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер повинен оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства. Для здійснення опосередкованого лідерства необхідна наступна лідерська компетентність – здатність до чіткого формулювання бажаних результатів; бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання.

Згідно з теорією пов'язуючого лідерства Дж. Ліпман-Блюмена, сучасний лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. Для здійснення лідерства лідер повинен оволодіти такими здатностями як особистісна автентичність та відповідальність, політичний прагматизм, заснований на етичних принципах, навички побудови спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на основі довіри, надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя, які і формують лідерську компетентність.

Для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення лідеру, за теорією лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера, доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом та колективізмом; жорсткими і «м'якими» стандартами; емоційністю і стриманістю; передписаними і набутими статусами; зовнішнім та внутрішнім локусом контролю. Для управління парадоксами лідер повинен постійно навчатися, розширювати світогляд, його лідерська компетентність полягає у здатності налаштовуватись на зміни, вирішенні проблем у процесах антикризового управління, оволодінні навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Концепція «трубопроводу лідерства» передбачає просування лідера по «сходам майстерності» від управління собою до управління підприємством. Лідерська компетентність полягає в оволодінні навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством.

Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена полягає у тому, що у групі чи команді зовсім не обов'язково повинен бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібно є деяка компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером,

який координує роботу групи на даному етапі. Лідерська компетентність полягає у здатності до ефективної взаємодії, делегування, оволодінні комунікативними навичками.

Сучасні підприємства і колективи постійно балансують між порядком і хаосом, діють в умовах невизначеності, ризику і протиріч. І лише вирішення цих протиріч, подолання конфліктів дозволяє організаціям рухатися вперед. Тому актуальною теорією лідерства сьогодні є лідерство шляхом подолання конфліктів М. Гершезона. Вона вимагає від лідера відмови від традиційного мислення «ми проти інших». Тепер потрібні нові здібності, розвитком яких колишні лідери не займалися взагалі: здібності, що дозволяють об'єднати особисті та професійні якості для перетворення серйозних конфліктів на багатообіцяючі можливості для співпраці та інновацій. Лідерська компетентність становить синтез здатностей цілісного бачення, системного мислення, дослідження свідомого спілкування, діалогу, побудови мостів, інновації.

Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи до лідерства і знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити головний висновок всіх сучасних теорій: справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії. Це актуально і для вітчизняних підприємств. Сучасні українські підприємства працюють в надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які приводять до ускладнення внутріфірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися. Оскільки всі ці характеристики досить складно поєднати в одній людині, керівнику-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів, і таким чином лідерська компетентність керівників сучасних українських підприємств може бути описана за допомогою таких дескрипторів (рис. 2).

Формування лідерської компетентності керівників українських підприємств на цих засадах дозволить більш ефективно управляти підлеглими в різних ситуаціях, створити команду однодумців, які б плідно працювали для досягнення цілей організації, забезпечити ефективне делегування тощо.

Наступним кроком авторів у напрямку розвитку лідерської компетентності керівників вітчизняних підприємств буде діагностика лідерської компетентності керівників підприємств Харківського регіону, визначення ключових проблем у цій сфері та розробка методичних рекомендацій щодо розвитку лідерської компетентності за допомогою навчання.

Література

1. Мескон М. Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури]; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

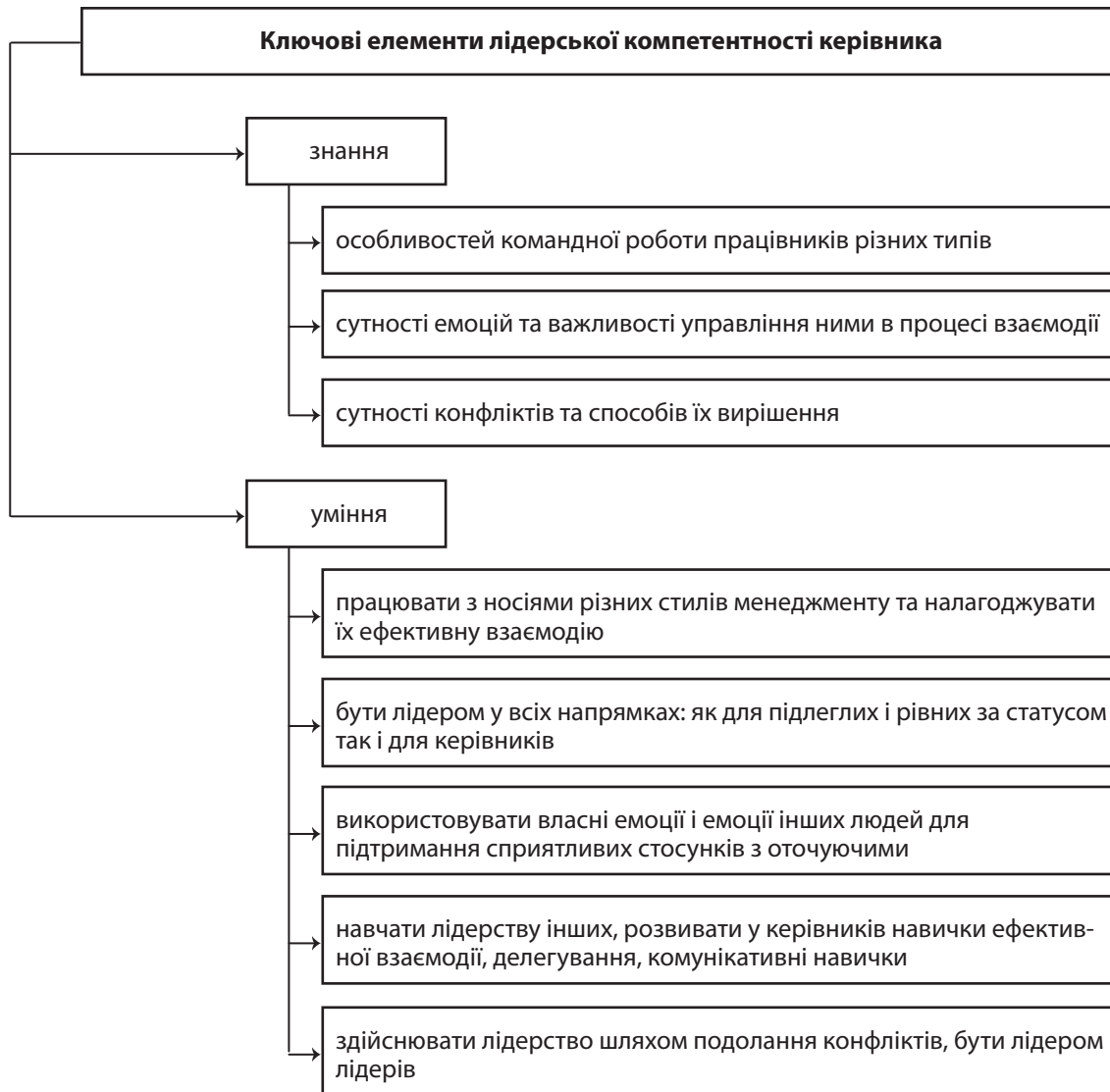


Рис. 2. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників

- Радина Н. К. Психология лидерства: учебник. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. 2002. – 100 с.
- Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу / А. В. Доронін, М. М. Козирева // Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов. Вып. 87. – К. : Техніка. – 2009. – С. 357–366.
- Колпаков В. М. Управление развитием персонала: [учебн. пособие.] / В. М. Колпаков. – К., 2005. – 463 с.
- Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
- Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш й ін.; за ред. Д. В. Табачника і В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. – 100 с.
- Дилтс Р. Альфа-лидерство / Дилтс Р., Диридж Э., Рассел Дж. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с.
- Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера / Джон Максвелл; пер. Г. Левитана. – Минск: Попурри – 400 с.
- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009 – 487 с.
- Кете де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Кете де Врис Манфред Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
- Креймс Дж. А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации / Джеффри А. Креймс; Перевод с английского А. Б. Модестова. – М.: ПОКОЛЕНИЕ, 2007 – 110 с.
- Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3–24.
- Герзон М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Марк Герзон; пер. с англ. [Павла Миронова]; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.