

УДК 316.46

Богдан Головешко

ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ ВЛАДИ МЕНЕДЖЕРА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання ефективності менеджменту завжди було і залишається актуальним, особливо в умовах сучасного розвитку України. Якщо ефективність менеджменту загалом є нагальним питанням, то ефективність адміністративного менеджменту для діяльності держави є життєво необхідним.

Вивчення портрету фахівця з адміністративного менеджменту дозволяє констатувати, що наявність у нього знань і навичок, а також відповідних владних повноважень ще не є запорукою успішної діяльності. Для успішної роботи колективу важливим є не лише сформовані у ньому стосунки, які забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але й те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання відносяться до компетенції керівника або менеджера з адміністративної діяльності – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, які в ньому працюють. Однак формальної влади тут недостатньо, постає питання лідерства.

Дослідження питань важливості впливу лідерства на ефективність менеджменту здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці (Г. Альтман, В. Байхем, У. Демінг, Р. Ділтс, І. Кузьмін, А. Козинцев, Дж. Максвелл, Я. Морено, М. Пізі, О. Романовський, О. Сміт, Л. Серова, С. Філонович та ін.); питання адміністративного менеджменту в організаціях різних типів розкриваються у працях таких науковців, як Б. Андрушків, О. Антонюк, О. Кузьмін, Б. Новіков, Г. Сабадош, А. Фомічев та ін.

Мета статті – проаналізувати функції менеджера адміністративної діяльності, визначити фактори, які сприяють становленню реальної та формальної влади, визначити роль лідерства у цьому процесі.

Експерт у галузі підвищення ефективності ведення бізнесу, доктор філософії Іцхак Адізес описує основні ролі менеджменту та їх взає-

мозв'язок із виникненням “помилкових” стилів менеджменту і життєвими етапами організації. Однією з головних ролей менеджера є роль адміністратора, а його зворотною стороною – роль бюрократа. **Адміністратор** – це той, хто контролює, чи доведена робота до кінця і чи реалізуються рішення. Він керує системою, яка підтримує в порядку всі процеси всередині організації. Він має бути добре організованим і уважним до множини різних виробничих деталей.

Якісний менеджмент не обходиться без адміністратора, який стежить за тим, щоб система продуктивно працювала: у потрібній послідовності та з необхідною інтенсивністю. Саме адміністратор організовує процес і піклується про те, щоб персонал дотримувався встановлених методів і процедур [1, с. 2].

Відповідно до посадової інструкції менеджера з адміністративної діяльності, основною метою його діяльності є забезпечення умов для безперебійної й ефективної роботи працівників підприємства, підтримання сприятливих умов і комфорту в офісі, підтримання сприятливого психологічного клімату серед працівників офісу, підвищення іміджу підприємства. Відповідно до мети сформовано основні обов'язки менеджера з адміністративної діяльності який: вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи персоналу; подає пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби; проводить моніторинг ефективності обраної стратегії, на основі якого розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку підприємства та їх структурних підрозділів; бере участь у формуванні кадрової політики підприємства та контролює дієздатність персоналу; бере участь в організації комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу; разом із керівниками структурних підрозділів розробляє посадові інструкції та правила внутрішнього трудового розпорядку, вживає заходів щодо забезпечення відповідних умов праці на робочих місцях; готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства або підпорядкованих структурних підрозділів та ін.

Адміністративний менеджмент визначають як один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління [9, с. 10].

У рамках державної діяльності адміністративний менеджмент трактується як сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання послуг, відсутніх на ринку.

За визначенням В. Бакуменко, адміністративний менеджмент – це планування, встановлення стандартів ефективності, координації, комунікації та поширення інформації, оцінювання виконавців і вплив на них, а також обробка відповідної інформації [2, с. 3].

С. Бойко розглядає адміністративний менеджмент як одну з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня, в якій він відповідно до мети та завдання його діяльності розробляє плани, визначаючи, що, де і коли потрібно зробити, хто і як буде виконувати поставлені завдання, а також дотримує процедури прийняття рішення, організації управління і контролю, організовує методи та форми документаційного забезпечення процесів управління цього [3].

Отже, поле діяльності та різноманітність виконуваних функцій менеджера з адміністративної діяльності є досить широкими, варіативними, що вимагає конкретних якостей і вмінь від особистості такого менеджера.

Будь-який процес управління невід’ємно пов’язаний із владою. Розуміння коридору можливостей менеджера та причин його можливих невдач під час виконання службових обов’язків необхідно шукати саме у феномені влади. А в роботі менеджера з адміністративної діяльності цей фактор посідає особливе місце, оскільки він знаходиться на першій лінії в роботі з персоналом.

Влада в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі. Ф. Хміль зазначає, що “влада керівника, на перший погляд, передбачена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а фактична влада залежатиме від того, як формуються його взаємини з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами” [10, с. 430].

В. Сладкевич виокремлює такі загальні властивості влади [4, с. 70-71]: влада має соціальний характер і не є персональною якістю чи атрибутом певної особи, вона має трансакційний характер та існує лише у відносинах між людьми; як форма відносин і взаємодії різних людей влада є асиметричною, оскільки характеризується нерівномірністю, асиметричністю впливу, його спрямованістю від керівника до підлеглого; цілеспрямованість (цільова детермінація) влади – влада завжди формується на основі певних цілей (організації, керівника і співробітників); потенційний характер використання ресурсів (засобів) влади – підпорядкування досягається без застосування засобів впливу, але за загрози чи очікування їх використання; віра підлеглих у спроможність керівника (носія влади) впливати на них самих, їх потреби та інтереси; – без такої віри мене-

джер (керівний орган), навіть маючи ефективні засоби впливу, не зможе домогтися стабільного підпорядкування; можливість спротиву і невиконання розпоряджень – влада завжди має свої обмеження і не є абсолютною, зокрема в організаціях сила влади керівника обмежена трудовим договором і не поширюється на особисте життя і свободу, за бажанням працівник може звільнитися з організації, в якій діє влада, що його не влаштовує; ситуаційний характер – обсяги реальної влади керівника залежать від його характеру, особистостей підлеглих, часу роботи на посаді, місця керівника в системі управління, зовнішніх умов.

Значній кількості людей здається, що наявність влади надає можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якщо б це було так, то призначені керівники організації завжди мали би владу для здійснення впливу щонайменше на своїх підлеглих. На сьогоднішній день домінує думка, згідно з якою вплив та влада залежать рівною мірою від трьох складових: особистості, на яку здійснюється вплив; ситуації; якостей керівника [5, с. 516].

Важливо також усвідомлювати, що владу має не лише керівник над підлеглими, а й підлеглі над керівником. Адже підлеглі володіють інформацією, необхідною для прийняття рішень керівником, мають неформальні контакти з представниками інших підрозділів, які вкрай можуть знадобитися керівнику, мають вплив на своїх колег, а відповідно і на результативність їх роботи, а також мають безпосередній доступ до інструментарію організації. Тому застосування владних повноважень керівником без визнання його влади в очах підлеглих може призвести до ситуації, в якій останні захочуть проявити свою владу, що значно вплине на ефективність роботи організації.

На основі викладеного можемо прийти до такого висновку: особа, що здійснює керівництво (суб'єкт влади), може розраховувати на ефективність своєї діяльності лише у ситуації, коли особа, на яку здійснюється вплив (об'єкт влади), визнає джерело влади законним і прийнятним.

Ю. Платонов у своєму дослідженні визначає такі джерела влади:

Влада винагороди. Її сила полягає в очікуванні об'єкта влади того, якою мірою суб'єкт влади здатен задовольнити один із його мотивів, та наскільки суб'єкт поставить таке задоволення в залежність від очікуваної поведінки об'єкта влади.

Влада примусу. Визначається очікуванням із боку об'єкта тією мірою, якою суб'єкт здатен покарати за небажані для нього дії, фрустрацією того чи іншого мотиву.

Нормативна влада. Суб'єкт влади має право контролювати виконання певних правил поведінки і за необхідності наполягати на виконанні.

Влада знань. Її сила залежить від величини зарахованих суб'єкту влади з боку об'єкта особливих знань, умінь, навичок, що відносяться до відповідної сфери діяльності.

Інформаційна влада. Про наявність такої влади можна говорити тоді, коли суб'єкт влади володіє інформацією, що здатна змусити об'єкт влади побачити наслідки своєї поведінки з нової перспективи.

Експертна влада. Особа, що володіє такою владою, має володіти особливими вміннями та знаннями, які виокремлюють її з основної маси людей. Володіння такими якостями забезпечує повагу та згоду підлеглих.

Влада еталону. Така влада ґрунтується на ідентифікації об'єкта з суб'єктом, бажанні об'єкта бути схожим на суб'єкта влади за різноманітними параметрами та характеристиками (психологічні, особистісні, професійні, моральні тощо) [7, с. 8].

У зв'язку з цим необхідно також зазначити, що в науковій літературі визначають формальну та реальну влади.

Формальна влада зумовлена повноваженнями особи, що знаходиться на офіційній посаді у системі управління. Офіційні повноваження дають можливість особі прямо або опосередковано впливати на членів організації. Об'єкт влади підпорядковується впливу не за власним бажанням, а виходячи з обов'язку виконувати розпорядження суб'єкта влади. Також об'єкт може підлягати впливу завдяки можливості суб'єкта впливати на подальшу його кар'єру, умови праці, зарплатню тощо. За будь-яких умов формальна влада у чистому її вигляді формує у підлеглого виключно зовнішню мотивацію на виконання своїх трудових обов'язків.

Термін "реальна влада", зазвичай, використовується у вузькому та широкому значенні. Так, **під реальною владою у вузькому значенні розуміється** влада авторитету або іншої впливової людини у контексті не-офіційних взаємовідносин у системі управління. Основою такої влади є, передусім, особистісні якості людини. **У широкому значенні реальна влада** – це поєднання формальної та реальної влади у вузькому значенні, коли особа, що займає офіційну посаду в системі управління організації з відповідними владними повноваженнями, також має вплив на людей завдяки своїм особистісним якостям, зокрема авторитету.

Виходячи з наведених визначень, ми можемо зробити висновок, що основою формальної влади є влада винагороди, влада примусу, нормативна влада основою ж реальної влади може бути влада знань, експертна влада, влада еталону.

На наш погляд, успішна діяльність менеджера адміністративної діяльності може мати місце виключно за наявності у такого керівника як формальної, так і реальної влади. Застосування лише важелів впливу, які базуються на офіційних повноваженнях, може призвести до порушення розумного балансу як у напрямі свавілля влади, так і в напрямі її паралічу.

Формальну владу зі всіма її атрибутами менеджер адміністративної діяльності здобуває, обіймаючи офіційно посаду. Ґрунт для реальної влади у вигляді влади знань та експертної влади менеджер здобуває завдяки освіті та застосуванню отриманих знань на практиці. **Влада еталону як незамінної складової реальної влади визначається ототожненням об'єкта влади з лідером і потягом до нього.**

Відмінність між керівництвом та лідерством полягає у тому, що керівництво може визначати як розумовий, так і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Лідерство в менеджменті – це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Якщо основою легітимності є цілі та цінності, які визнають усі співробітники, то підлеглі нормально сприймають джерело влади менеджера і, як наслідок, сторони будуть прагнути до консенсусу, уникаючи будь-яких спроб тиску [6, с. 296].

У зв'язку з цим доцільно розглянути характерні ознаки лідера як харизматичної особистості: вміє впевнено та гідно поводитися; володіє ситуацією, виглядає зібраним та впевнено реагує на неочікувані ситуації; випромінює успіх, енергію та бажання діяти, своїм прикладом надихає інших; має відмінні риторичні здібності: вміє добре висловлювати свою думку, надзвичайно переконливий, здібний до міжособистісного спілкування тощо; високо оцінює свої особисті здібності; незалежність характеру: впевненість у своїй думці, своїх поглядах, не покладається на суспільну думку та традиції як на істину в останній інстанції; приваблива зовнішність для відповідної соціальної групи.

У цьому контексті слушно надати визначення лідера-керівника, сформульоване О. Романовським. Отже, “лідер-керівник – це нова генерація вищої ланки керівників усіх сфер життя й діяльності суспільства. Вони повинні бути виховані, навчені та підготовлені системою освіти, усім суспільством із цілком цілеспрямованою орієнтацією на здійснення великих і масштабних суспільно значущих справ. Саме такі керівники, справжні лідери, не боячись брати на себе відповіда-

льність у найскладнішій ситуації, повинні вміти приймати такі рішення, що забезпечують вихід із будь-якої кризи і провалу” [8, с. 8].

Таким чином, аналіз основних функцій менеджера адміністративної діяльності, властивостей влади, взаємозв'язок понять “лідерство”, “влада”, “менеджмент” дозволяє зробити висновок, що діяльність менеджера не може базуватися лише на формальній владі. Як суб'єкт управління менеджер для ефективної, продуктивної й успішної діяльності повинен обов'язково володіти також і реальною владою. Аналізуючи джерела влади, ми дійшли висновку, що лідерство є невід'ємною складовою реальної влади. Тому постає питання про вимоги лідерських якостей до особистості менеджера адміністративної діяльності. У подальших дослідженнях ми вважаємо за доцільне приділити увагу розробленню програми розвитку лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у вищих навчальних закладах.

Посилання:

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
2. Бакуменко, В. Д. Державне управління : основи теорії, історія і практика : навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Їжа, Г. І. Арабаджи; За заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. — 394 с.
3. Бойко, С. С. Навчальна програма дисципліни “Методологія, методи та засоби адміністративного менеджменту” (для магістрів) [Електронний ресурс] / С. С. Бойко. — К. : МАУП, 2008. — Режим доступу : <http://baeva.org.ua/?p=306>.
4. Менеджмент : понятійно-термінологічний словник / За ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К. : МАУП, 2007. — 744 с.
5. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Депо, 1999. — 800 с.
6. Новіков, Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.
7. Платонов, Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю. П. Платонов : В 2-х т. — Т. 1. — С.-Пб. : Речь, 2007. — 416 с.
8. Романовський, О. Г. Проблеми формування особистості лідера / О. Г. Романовський, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов. — Харків : Майдан, 2000. — 193 с.
9. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — М. : Дашков и К, 2006. — 228 с.
10. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2003. — 608 с.

References (transliterated and translated):

1. Adizes, I. Stili menedzhmenta – effektivnye i neeffektivnye (Styles of management – effective and ineffective ones). Moscow, 2009. 199 p.
2. Bakumenko, V. D., Nadolishniy, P. I., Yizha, M. M., Arabadzhy, H. I. Derzhavne upravlinnia : osnovy teorii, istoriia i praktyka : navchalnyi posibnyk (Public administration: basic theory, history and practice : Tutorial). / Ed. by P.I. Nadolishniy, V. D. Bakumenko. Odessa, 2009. 394 p.
3. Boiko, S. S. Navchalna prohrama dystsypliny “Metodolohiia, metody ta zasoby administratyvnoho menedzhmentu” (dlia mahistriv) (Curriculum of the course “Methodology,

- methods and tools for administrative management” (for masters). [Electronic resource]. Kyiv, 2008. — Mode of access : <http://baeva.org.ua/?p=306>
4. Menedzhment : poniatiino-terminolohichni slovnyk (Management: conceptual and terminological dictionary). / Ed. by *H. V. Shchokin, O. V. Antoniuk, V. P. Sladkevych*. Kyiv, 2007. 744 p.
 5. *Meskon, M. H., Albert, M., Hedouri, F.* Osnovy menedzhmenta (Fundamentals of Management). Moscow, 1999. 800 p.
 6. *Novikov, B. V., Siniok H. F., Krush, P. V.* Osnovy administratyvnoho menedzhmentu : navch. posib. (Basics administrative management: Tutorial). Kyiv, 2004. 560 p.
 7. *Platonov, Yu. P.* Psikhologicheskiye fenomeny povedeniya personala v gruppakh i organizatsiyakh / (Psychological phenomena of staff behavior in groups and organizations : In 2 volumes). Vol. 1. St.-Petersburg, 2007. 416 p.
 8. *Romanovskiy, O. H., Babaiev, V. M., Ponomarov, O. S.* Problemy formuvannia osobystosti lidera (Problems of the leader’s personality formation). Kharkiv, , 2000. 193 p.
 9. *Fomichev, A. N.* Administrativny menedzhment : uchebnik (Administrative management : Textbook). Moscow, 2006. 228 p.
 10. *Khmil, F. I.* Osnovy menedzhmentu (Principles of Management). Kyiv, 2003. 608 p.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2014

Б. Головешко

Лидерство как средство легитимизации власти менеджера административной деятельности

В статье проанализированы актуальные вопросы, связанные с проблемой эффективности современного административного менеджмента, определены понятия административного менеджмента, роль и обязанности менеджера по административной деятельности. Подробно проанализирован вопрос власти в менеджменте, рассмотрены свойства власти и ее источники, исследованы определения реальной и формальной власти. Автором обозначены факторы, способствующие установлению реальной и формальной власти менеджера по административной деятельности, и определена роль лидерства в данном процессе. Обозначена актуальность исследования проблемы, связанной с ролью лидера в повышении эффективности работы современного административного учреждения, установлено значение лидера-менеджера в административной деятельности и определена связь между дефинициями “лидерство” и “власть” с позиции деятельности современного административного менеджмента. Автор делает вывод, что деятельность менеджера не может базироваться только на формальной власти. Как субъект управления менеджер для эффективной, продуктивной и успешной деятельности должен обязательно обладать также и реальной властью. Таким образом, лидерство является неотъемлемой составляющей реальной власти.

Ключевые слова: лидер-руководитель, менеджер административной деятельности, административный менеджмент, власть в менеджменте, формальная власть, реальная власть.

В. Holoveshko

Leadership as a Means of Legitimizing Administrative Activity Manager’s Power

The article demonstrates the relevance of the questions related to the problem of efficiency of modern administrative management; definitions of administrative management are determined, the roles and responsibilities of a manager of administrative activities are identified. The question of power in management is analyzed in detail, the properties of power and its sources are investigated, the real and formal power definitions is determined. The author identifies factors that support the formation of the real and formal power of an ad-

ministrative activity manager, and the role of leadership in this process. The article stresses the relevance of research issues related to the role of the leader in improving the efficiency of the modern administrative agency; the importance of leader-manager in administration is set and the relationship between definitions of “leadership” and “power” from the perspective of modern administrative management activities is determined. The author concludes that the activities of the manager cannot be based only on the formal authority. As a subject of management a manager should also be sure to have the real power for effective, productive and successful activities. Thus, leadership is an integral part of the real power.

Key words: leader-manager, manager of administrative activity, administrative management, power in management, formal power, real power.

Рецензент – кандидат педагогічних наук, доцент М. П. Копельчак