

РУБЛЬОВ

Вячеслав Володимирович

УДК 316.46:005.95/96

СИТУАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

SITUATIONAL LEADERSHIP IN THE COMMUNAL ENTERPRISE MANAGEMENT

консультант з питань протидії та запобігання корупції, Волинська обласна рада

У статті досліджено теорію ситуаційного лідерства та обґрунтовано шляхи її застосування в управлінні комунальними підприємствами. Уточнено зміст поняття «ситуаційне лідерство» та виокремлено оптимальний підхід щодо поєднання різних моделей ситуаційного лідерства в управлінні комунальними підприємствами.

В статье исследована теория ситуационного лидерства и обоснованы пути ее применения в управлении коммунальными предприятиями. Уточнено содержание понятия «ситуационное лидерство» и выделен оптимальный подход к сочетанию различных моделей ситуационного лидерства в управлении коммунальными предприятиями.

Author explores the theory of situational leadership and reasonable ways of its application in the communal enterprise management. The concept of "situational leadership" is clarified and the best approach for combining different models of situational leadership in the communal enterprise management is singled out.

Ключові слова: лідерство, ситуаційне лідерство, комунальне підприємство, управління комунальним підприємством

Ключевые слова: лидерство, ситуационное лидерство, коммунальное предприятие, управление коммунальным предприятием

Keywords: leadership, situational leadership, communal enterprise, communal enterprise management

ВСТУП

Станом на сьогоднішній день теорія управління комунальними підприємствами дещо відстає у розвитку від сучасних досягнень менеджменту підприємств не комунальної форми власності. У підходах до управління комунальними підприємствами спостерігається консерватизм, певний спротив змінам та запровадженням нових форм, систем, механізмів управління. Особливо яскраво такі тенденції проявляються у конкретних ситуаціях, зокрема нестандартних, таких, що їх вирішення вимагає творчого підходу, лідерських якостей. Ситуаційному лідерству присвячено праці таких науковців, як Антонова З., Борисюк О.М., Вергилес Е.В., Волківська Д.А., Равино А.В., Сорокопуд М.С., Юкіш В.В., Юкл Г. та ін.

Утім, у наявних дослідженнях спостерігається брак практичних рекомендацій, що засновувались би на теоретичному дослідженні ситуаційного лідерства в управлінні комунальними підприємствами, що підтверджує актуальність даної статті.

МЕТА РОБОТИ полягає у обґрунтуванні рекомендацій щодо застосування теорії ситуаційного лідерства в управлінні комунальними підприємствами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У основі дослідження – теоретичні здобутки менеджменту підприємств і організацій, зокрема теорія ситуаційного лідерства, а також діалектичний і системний підходи. Обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення підходів до управління комунальними підприємствами здійснено на основі методів синтезу та узагальнення. Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-ресурси, а також результати власних спостережень за процесом управління комунальними підприємствами Волинської області.

РЕЗУЛЬТАТИ

Обґрунтування ситуаційної теорії лідерства слід розпочинати з уточнення змісту поняття ситуація. Так, наприклад, Волківська Д.А. аналізуючи "ситуаційну теорію лідерства" зауважує, що лідерство – це продукт ситуації, тобто властивості, риси або якості лідера виявляються, відповідно до цієї теорії, відносними, підкреслюється другорядне значення особистісних якостей лідера прихильниками "ситуативної теорії" Р. Бейлі, Т. Ньюколе та А. Хейр, котрі створили теорію "лідерства як функції ситуації" – що люди, перебуваючи в різних групах, займаючи різне становище, грають різні ролі, а отже лідерство залежить більшою мірою від умов входження особистості в різні ситуації [1, С. 2]. Слід звернути увагу також на "модель різностороннього зв'язку"

Г. Юкла, у якій чинники впливу лідера на ефективність роботи підлеглих діляться на неопосередковані – вплив лідера на інтенсивність трудової діяльності, компетенції, наявність ресурсів, співробітництво у колективі та ситуаційні, до яких віднесено систему винагород, корпоративна культура, методи вирішення завдань і їх типологія [2, С. 285].

З. Антонова щодо ситуаційної теорії лідерства зауважує, що, не відкидаючи теорії рис, прихильники цієї теорії вважають лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план конкретних індивідів, які переважають інших хоча б за однією якістю. Оскільки в конкретній ситуації актуальною є певна якість, то лідером стає той індивід, який наділений нею. Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлюють свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводять, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто внаслідок дії стереотипів людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий

завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на роль лідера і наступного разу [3, С. 121 - 122].

Равино А.В. стосовно поняття ситуації стверджує, що це конкретний набір обставин, котрі впливають на лідерство у певний конкретний час. Ситуацію характеризують: завдання, що виконуються, трудові процеси, зовнішнє середовище, члени колективу. Найчастіше людина стає лідером завдяки активній адаптації до змінного середовища, здатності використовувати свої якості в ситуації, що склалася і встановити міжособистісні відносини «ситуація - лідер - послідовники» [4, С. 13].

Отже, ситуаційне лідерство, на наше переконання, можливо трактувати як концепцію, що визначає ефективність підбору і розстановки лідерів, а також їх лідерської діяльності у залежності від критеріїв, що визначають відповідність лідерів певним ситуаціям, котрі найчастіше вимагають лідерського впливу.

За результатами інтерв'ювання керівників шести комунальних підприємств Волинської області встановлено, що ситуації, які вимагають лідерського впливу можливо узагальнити наступним чином (рис. 1).

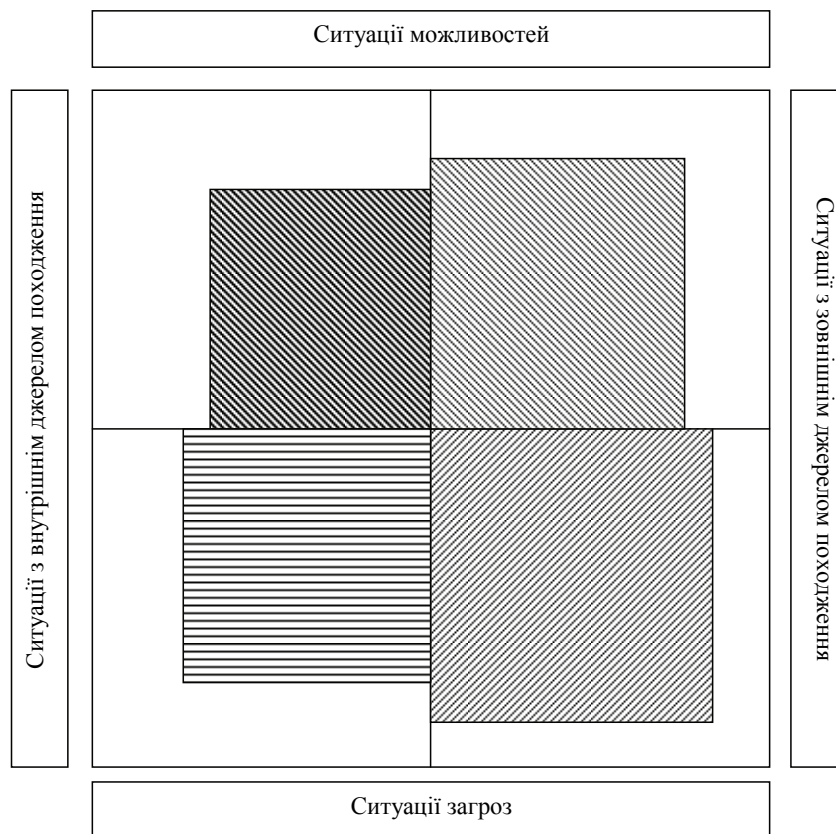


Рис. 1. Ситуації, які вимагають лідерського впливу [власна розробка автора]

Як бачимо, найбільш важливим залучення лідерів до вирішення певних проблем керівники комунальних підприємств вважають ситуації, що містять ознаки загроз та виникають у зв'язку з дією зовнішніх чинників. Це пояснюється тим, що зовнішнє середовище є слабо передбачуваним і виникнення

загроз у ньому часто не може бути прогнозоване у повному обсязі. Натомість, на думку керівників підприємств, наявність сильного лідера сприяє активізації потенціалу підприємства для уникнення складних наслідків настання загроз чи кризових ситуацій. Не менш важливою вважається і прита-

манна лідерам ініціативність у ситуаціях, пов'язаних з виникненням нових можливостей для підприємства. У ході опитування керівники підтвердили, що нерідко безініціативні підлеглі можуть становити не меншу загрозу, ніж окремі загрози зовнішнього середовища, оскільки втрачені можливості можуть прирівнюватися до провалу окремих функціонування комунального підприємства. Так, в умовах недофінансування соціально-важливих проектів є вкрай важливою підтримка іноземних інвесторів, здобуття якої вимагає певної активності від колективу комунальних підприємств.

На третьому місці, на думку керівників комунальних підприємств, є ситуації, що супроводжуються певними загрозами з боку внутрішнього середовища підприємства – як працівників, так і непередбачуваних збоїв у технологічних процесах чи нещасних випадках на виробництві. У таких ситуаціях вплив лідера визначається здатністю згуртувати колектив та активізувати наявні ресурси – адміністративні, людські, фінансові та ін. для якнайшвидшого вирішення проблем, що виникають на комунальному підприємстві. Останнє місце посідають можливості, пов'язані із внутрішнім середовищем комунального підприємства. Керівники пояснюють це тим, що станом на сьогоднішній день у рамках окремо взятого підприємства працівнику досить складно реалізуватись і лідеру слід відводити роль ініціатора розвитку персоналу, що, утім, може досить успішно бути замінена різними управлінськими механізмами, як-от, стимулювання розвитку і підвищення кваліфікації та мотивації успіхів у раціоналізаторській діяльності.

Важливим питанням, з огляду на вищевказане, є відбір лідера. О.М. Борисюк зауважує: «Саме сформовані конкретні обставини визначають відбір лідера і детермінують його поведінку. Ситуаційні теорії не відкидають важливої ролі індивідуальних якостей особистості, але й не абсолютизують їх, віддаючи перевагу обставинам. У сучасних динамічних, конкурентних, інформаційно-насичених умовах управлінська діяльність стала значно складнішою, оскільки керівнику доводиться вирішувати велику кількість ситуативних задач, а це потребує вміння об'єктивно оцінити конкретну, відмінну від інших ситуацію і прийняти оптимальне рішення. Тому лідером може бути той керівник (працівник), який має якості, що дозволяють йому не лише з турботою про теперішній момент, але й з поглядом у перспективу проаналізувати і розв'язати конкретну професійну, ділову ситуацію. Таким чином, ситуаційний підхід є дієвим і потребує більш широкого використання» [5, С. 27-28]. Ситуаційне лідерство може реалізовуватись на використанні однієї або декількох моделей. Серед основних моделей ситуаційного лідерства виокремлюються [6, С. 236]:

1. Ситуативна модель Ф. Фідлера – враховує такі змінні, як відносини між керівником і підлеглими, зміст завдання та його структурованість, посадові повноваження персоналу. Відносини між керівником і членами колективу розкриваються через рівень лояльності, яку проявляють підлеглі, їх довіру до керівника і привабливість особистості керівника для виконавців. Якість структури завдання визначається

його звичністю, чіткістю формулювання і структуризації. Під посадовими повноваженнями мається на увазі обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація [7, С. 21].

З приводу цієї моделі М.Є. Сорокопуд стверджує: «Лідери, які орієнтовані на завдання, найбільш ефективні в ситуаціях або з дуже високим, або з дуже низьким контролем. У випадку дуже високого контролю люди, задоволені і щасливі, все йде гладко, і немає потреби турбуватися про почуття підлеглих або їх взаєминах. Лідер, сконцентрований тільки на виконання завдання, домагається найкращих результатів. Коли контроль ситуації дуже низький, лідерові, орієнтованому на завдання, краще вдається організувати ситуацію. Використовуючи свої повноваження, він за допомогою наказів і дисциплінарних стягнень може внести хоч якийсь порядок в заплутану і невизначену робочу обстановку. У ситуаціях середнього ступеня контролю найефективнішими є лідери, орієнтовані на взаємини. У цьому випадку члени групи ефективно виконують свої функції, проте коли взаємодіють між собою виникають непорозуміння і погані взаємини. Це може зашкодити отримати бажаний результат. Лідер, який враховує людський фактор, і не сприймає кожну людину, як гвинтик системи, а окрему особистість з почуттями і розумом, здатний згладити ці шореткості, і досягнути поставленої мети та цілей» [8, С. 223-224].

2. Модель «шлях – мета» Т. Мітчела і Р. Хауза – враховує два типи ситуаційних факторів: характеристики послідовників і фактори організаційного середовища. Керівник може впливати на шлях або засіб досягнення цілей за рахунок роз'яснення того, що вимагається від працівника; надання підтримки, наставництва та усунення можливих перешкод; забезпечення підтримки у досягненні мети; виокремлення у підлеглих потреб, задоволення яких може бути віднесено до компетенції керівника; сприяння задоволенню потреб підлеглих і після досягнення мети [7, С. 25].

3. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара – базується на двох основних типах поведінки, які демонструють менеджери по відношенню до своїх підлеглих. Перший тип – поведінка завдань, визначається мірою участі лідера у односторонній комунікації, розподілі ролей для підлеглих і ставленні конкретних завдань. Другий тип – поведінка відносин, визначається залученням лідера у двосторонню комунікацію, емоціональну підтримку і турботу про підлеглих.

4. Модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона – враховує п'ять стилів поведінки лідера і сім (пізніше – 10) критеріїв, по яких оцінюється ситуація «підлеглі – керівник». Враховуються такі критерії, як вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими, інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічний розкид

підлеглих. Стилі поведінки лідера включають: авторитарний I – керівник приймає рішення самостійно; авторитарний II – керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення; консультативний I – керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення; консультативний II – керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення; груповий (партнерський) II – керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення.

Звичайно, ситуаційна теорія перебуває у стані постійного удосконалення, оскільки можливі варіанти ситуацій є незліченними, а сама теорія, по суті, пропонує загальні правила підбору та поведінки лідера у певних групах ситуацій. Е. Хартлі доповнив ситуаційну теорію таким чином:

- (1) набуття людиною статусу лідера в одній ситуації підвищує шанси на лідерство у іншій;
- (2) опинившись лідером людина набуває авторитет, який сприяє його призначенню на керівну посаду та закріпленню лідерства;
- (3) людина, що опинилася лідером в певній ситуації, сприймається групою як лідер загалом;
- (4) лідерами найчастіше стають люди, які мають відповідну мотивацію [8, С. 31].

На нашу думку, уведення до теорії ситуаційного лідерства розподілу ситуацій, як це представлено на рис. 1. сприятиме уточненню розстановки лідерів за певними напрямками діяльності комунальних підприємств.

На базі ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права» проведено тренінг для керівників комунальних підприємств Львівської і Волинської областей. Тренінг проведено за програмою, розробленою на основі представлених результатів дослідження. Програма тренінгу включала:

1. Короткий огляд теорій лідерства та місце серед них концепції ситуаційного лідерства.
2. Аналіз ситуацій, які вимагають лідерського впливу.
3. Аналіз окремих моделей ситуаційного лідерства.
4. Аналіз особливостей стимулювання розвитку персоналу у залежності від ситуації.
5. Пошук і усунення можливих проблем у ситуаційному лідерстві.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформульовано нові рекомендації щодо застосування теорії ситуаційного лідерства в управлінні комунальними

підприємствами. Запропоновано трактувати ситуаційне лідерство як концепцію, що визначає ефективність підбору і розстановки лідерів, а також їх лідерської діяльності у залежності від критеріїв, що визначають відповідність лідерів певним ситуаціям, котрі найчастіше вимагають лідерського впливу.

Доведено, що до групи ситуацій, які найбільше потребують лідерського впливу для розв'язання відносяться ситуації, пов'язані із загрозами, джерело яких знаходиться ззовні підприємства та є слабо передбачуваними. За результатами дослідження запропоновано уточнення розстановки лідерів за певними напрямками діяльності комунальних підприємств. за програмою, розробленою на основі представлених результатів дослідження. Перспективним напрямком подальших досліджень є поглиблення теоретичних знань та практичних підходів до реалізації інших концепцій лідерства в управлінні комунальними підприємствами.

Список використаних джерел

1. Волківська Д.А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Д.А. Волківська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. - 2014. - Вип. 115. - С. 45-47.
2. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories / G. Yukl // The Leadership Quarterly. – 1999. – № 10 (2). – P. 285–305.
3. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва / З. Антонова // Педагогіка і психологія професійної освіти. - 2016. - № 4. - С. 120-127
4. Равино А.В. Основы лидерства / А.В. Равино. – Минск: БГТУ, 2014. – 85 с.
5. Борисюк О.М. Використання основних підходів до вивчення психології лідерства в сучасному управлінні / О.М. Борисюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 1. - С. 22-33
6. Юкіш В.В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства / В.В. Юкіш // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 235 – 239
7. Вергилес Э.В. Теория лидерства / Вергилес Э.В. - М., 2001. - 42 с.
8. Сорокопуд М.Є. Модель сполучених умов у теорії політичного лідерства Ф. Фідлера / М.Є. Сорокопуд // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія. - 2015. - № 1. - С. 218-225