

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Іваніченко О.Ф., к.е.н., старший викладач
Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Проблеми лідерства в управлінні змінами є актуальними як у науковій, так і в прикладній сферах. У статті розглянуто вивчення проблеми лідерства для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. У статті наведені якості, які найбільш часто зустрічаються у успішного лідера, показані риси ефективного лідерства та були розглянуті основні аспекти з аналізу існуючих стилів лідерства. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що принципи ефективного керівництва в управлінні змінами – поняття більш широке і розгалужене. Тому основна увага приділялася саме принципам ефективного управління, які передбачають конкретний і детальний опис того, як і в якій послідовності потрібно звертати увагу керівників на ефективне управління персоналом на підприємствах у управлінні змінами. Серед принципів лідерства автор виділяє наступні: лідер повинен бути оптимістом і ентузіастом; лідер піклується про своїх співробітників, вміє їх захищати, завжди доступний і людяний; лідер повинен бути сміливим і рішучим; лідер має широту погляду, у нього розвинена інтуїція, стратегічне бачення, почуття нового; лідер тактовний і уважний; лідер, перш за все, справедливий, чесний; лідер послідовний, подає хороший приклад, не дає необдуманих обіцянок; лідер скромний, він упевнений в собі; лідер вміє делегувати доручення, не завалюючи себе роботою і "текучкою"; лідер не користується особливими привілеями.

На підприємствах доцільно використовувати різні принципи лідерства, які допоможуть досягти успіху в керівництві людьми та в управлінні змінами. У зв'язку з цим у статті з наукової літератури наведено багато принципів, які допомагають керівництву підприємств ефективно працювати зі співробітниками підприємства.

Предметом дослідження виступили підходи і пропозиції до визначення поняття «лідерство». У статті автором зроблена спроба показати різні принципи ефективного управління та була запропонована система рекомендацій для ефективного керування керівникам різної сфери діяльності.

Ключові слова: управління змінами, лідерство, ефективне лідерство, якості, підходи до управління.

Постановка проблеми. Не існує чітко вимірюваного підходу до управління змін. Кожна організація повинна оцінити свою унікальну культуру і схильність до змін, і розвинути стратегію управління змінами, відповідну цим профілем. Введення змін вимагає здатності і готовності відмовитися в чому від раннього способу мислення та реалізації робіт. Співробітники можуть в ході змін діяти невпевнено. Здатність йти на ризик і готовність заново вивчити процеси є важливим чинником в управлінні.

Лідерство є фактором успіху в багатьох сучасних професіях сучасності.

Менеджер буде ефективним керівником за допомогою уміння неформального впливу на підлеглого. Більшість професій вимагають тій чи іншій мірі прояви лідерства. Менеджер, стурбований ефективністю своєї роботи, завжди повинен прагнути стати лідером. Лідерство, як і управління, є до деякої міри мистецтвом. До сьогоднішнього дня питання про лідерство залишаються актуальними, оскільки ще не дано будь-яких чітких і певних відповідей. Вивчення проблеми лідерства стає необхідно для вироблення методів ефективного керівництва, відбору та формування лідерів. Керівник повинен вміти ставити різні завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю. Успішне керівництво загалом залежить від уміння керівника управляти думкою колективу та організації. Керівник завжди повинен бути готовим до переоцінки суджень та до зміни стилю керівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню змінами більшість науковців приділяють багато уваги. Методологічні, теоретичні і практичні аспекти управління змінами досліджували такі учені, як: Х. Алдріч, Дж. Пфеффер, М. Ханнан, Дж. Фрімен, Р. Керролл, І. Адізеса, Л. Грейнера, Т. Діл, Е. Шейн, Ф. Лютенс та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Керівництву підприємств слід звернути увагу на різні підходи до управління та як доцільно використовувати різні моделі управління змінами на підприємствах.

Формування цілей статті є: дати визначення лідерству в управлінні змінами в організації; визначити принципи, які сприяють ефективному лідерству; запропонувати систему рекомендацій для ефективного керування керівникам різної сфери діяльності.

Виклад основного матеріалу. Дуже мало хто з тих, хто вибрав кар'єру керівника, згодні залишатися довгі роки на одній і тій же роботі. Багато активно прагнуть до просування на посаді з більшою відповідальністю. Керівник, який вибрав певний стиль лідерст-

ва і строго його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися нездатним здійснювати ефективно керівництво в іншій ситуації на більш високій посаді, де всі його безпосередні підлеглі орієнтовані на досягнення. Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації.

Проблеми керівництва та лідерства в організації стоять досить гостро та мають велике значення щодо його вивчення. Людей не можна підштовхувати і квапити до змін. Керівництво несе відповідальність за управління змінами, на співробітників відповідальність покласти не можна. Їх обов'язок полягає в тому, щоб зробити свою роботу найкращим способом під час процесу змін.

Спосіб, як співробітники справляються із змінами, різний для кожної людини і залежить від великої кількості факторів: вік, стать, особистість, мотивація, попередній досвід змін. Різні люди, різні зміни, і різні фази змін повинні управлятися при допомозі різних методів. Ці індивідуальні відмінності слід поважати, підтримувати і використовувати [4].

Найважливіше в управлінні - показати людям, що вони є частиною процесу змін. Люди хочуть відчувати, що вони є частиною чогось більшого і важливішого, ніж вони самі. Якщо вони розуміють напрямок і усвідомлюють свою роль в отриманні бажаних результатів, то вони можуть ефективно співпрацювати. Відповідальність керівництва полягає в наданні сприяння та полегшенні при введенні змін, а також в допомозі співробітникам розібратися в причинах, цілях. Важливо дати позитивну відповідь на зміни і реакцію співробітників. Управління повинне допомогти співробітникам побачити зміни як можливість і керівництво має продемонструвати це через свою реакцію на ці зміни. Важливо також бачити баланс між змінами і постійними цінностями.

Лідерство - це вчення, мистецтво, майстерність, талант. Ефективне лідерство формується в процесі керівництва людьми [3]. Необхідно виділити ряд характеристик, які можуть бути орієнтиром при формуванні ефективного лідерства (рисунок 1).

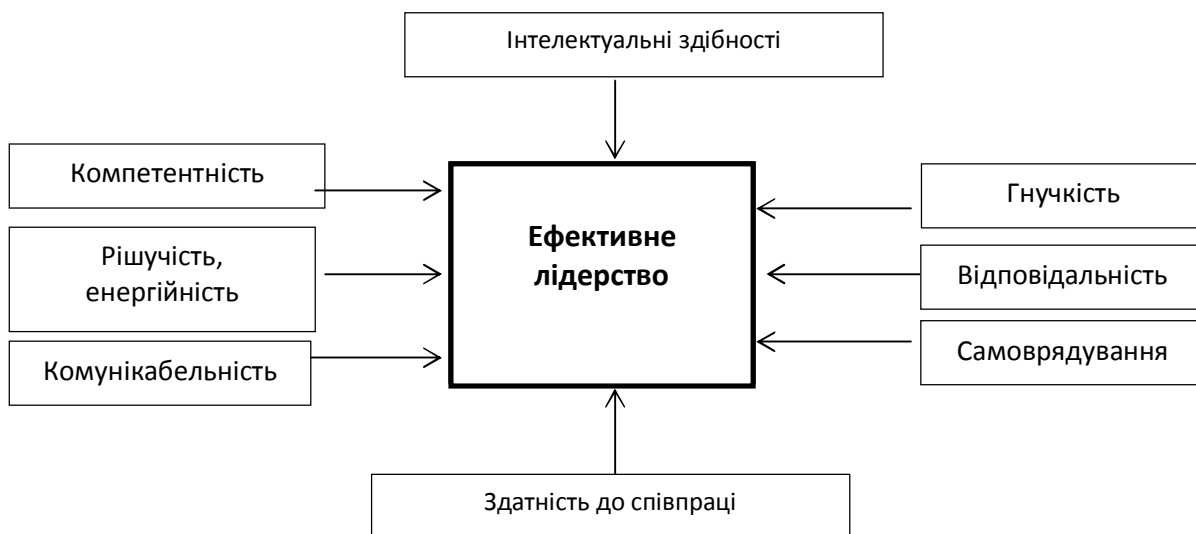


Рисунок 1 - Риси ефективного лідерства

Наведені принципи лідерства згодяться для самоперевірки, або допоможуть направити керівників до успіху в керівництві людьми.

1. Лідер повинен бути оптимістом і ентузіастом.
2. Лідер піклується про своїх співробітників, вміє їх захищати, завжди доступний і людяний.
3. Лідер повинен бути сміливим і рішучим.
4. Лідер має широту погляду, у нього розвинена інтуїція, стратегічне бачення, почуття нового. Він здатний ризикувати і вирішувати проблеми.
5. Лідер тактовний і уважний.
6. Лідер, перш за все, справедливий, чесний. Визнання критики і власних помилок буде сприйнято як свідчення сили і влади, а не слабкості. Чи не обростайте любимчиками.

7. Лідер послідовний, подає хороший приклад, не дає необдуманих обіцянок. Правило лідера: коли справи йдуть погано - це моя вина, а коли справи йдуть добре - це заслуга моїх працівників.

8. Лідер скромний, він упевнений в собі. Впевненість у собі без зарозумілості, віра у свої сили без зарозумілості - ось відмінні риси сильного лідера.

9. Лідер вміє делегувати доручення, не завалюючи себе роботою і "текучкою". Надіялися підлеглих відповідальністю, знімаючи її з власних плечей.

10. Лідер не користується особливими привілеями. "Фаворитизм" руйнує атмосферу співробітництва. Треба вміти встановити баланс між фамільярністю і панібратством, щоб зберегти свій авторитет [1, с.173-174]

Розглянемо ще одну точку зору на визначення ефективного лідерства, запропоновану Филоновичем С. Р. Він виділяє наступні якості, найбільш часто зустрічаються у успішного лідера [5, с.7-8]. При цьому автор підкреслює, що даний перелік зовсім не означає, що успішному лідеру необхідно володіти всіма перерахованими якостями. Проте з цих якостей можна розвинути за допомогою цілеспрямованої роботи. Основна умова при цьому - оволодіння навичкою самоаналізу, який дозволяє визначити області самовдосконалення.

До даного списку якостей ефективного лідера, на наш погляд, необхідно додати міцне здоров'я і витривалість, так як, що лідер повинен виглядати на висоті в будь-якій життєвій ситуації.

Таблиця 1 - Якості, найбільш часто зустрічаються у успішного лідера

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Придбані вміння
Розум і логіка Розсудливість Проникливість Оригінальність Здатність до концептуалізації освіченість Знання справи Уміння виражати свої думки Цікавість і здатність освоювати нові знання та навички Гостра інтуїція	Ініціативність Гнучкість Пильність Творчість Чесність Цілісність особистості Сміливість Впевненість у собі Врівноваженість Незалежність Самостійність Амбіційність Потреба в досягненні Наполегливість і завзятість Енергійність Владність Працездатність Агресивність	Уміння заручатися підтримкою Уміння кооперуватися Уміння завойовувати популярність і престиж Такт і дипломатичність Вміння брати на себе ризик і відповідальність Уміння організовувати Уміння переконувати Уміння змінювати себе Надійність Уміння жартувати і розуміти гумор Уміння розбиратися в людях

Тим самим, він подаватиме приклад власним досвідом своїм оточуючим і зміцнювати при цьому їх віру в нього як в удачливого, успішної людини. Також, на нашу думку, така якість, як цікавість, необхідно було б розглядати як допитливість. Цікавий керівник, нам здається, буде тільки відлякувати своїх підлеглих від себе. А допитлива людина, якщо він цікавиться всім, що відбувається в навколишньому світі, багато читає, навпаки, викликати повагу у співробітників. Вони, в свою чергу, будуть намагатися наслідувати свого начальника, брати з нього приклад.

Таким чином, проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору правил, що приписуються тим, хто успішно впливає або впливає на інших, з іншого, лідерство - це процес не силового впливу в напрямку досягнення групою або організацією своїх цілей [2]. Лідерство є специфічний тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення поставлених цілей.

Лідерство як тип відносин управління відмінно від власне управління і будується більше на ставленні типу "лідер - послідовник", ніж "начальник - підлеглий". Не будь-який менеджер використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Успіх в управлінні не компенсує поганого лідерства.

Підходи до вивчення лідерства різняться комбінацією трьох основних змінних, що привертають увагу дослідників до цього дня: лідерські якості, лідерське поведінку і ситуа-

ція, в якій діє лідер. Важливу роль при цьому відіграють характеристики і поведінка послідовників [6]. Кожен з підходів пропонує своє вирішення проблеми ефективного лідерства.

Для ефективної роботи персоналу будь-якого підприємства важливо, щоб кожен з членів колективу, працював на досягнення єдиної мети, крім того, важливе значення має тиме психологічний клімат в колективі. На основі проведеного дослідження була запропонована наступна система рекомендацій для керівників різної сфери діяльності в управлінні змінами:

- об'єктивно оцінювати свої можливості і розвивати в собі відсутні якості, які сприяли б підвищенню авторитету і дозволили б бути зразком для наслідування (наприклад, увагу до проблем інших людей, чесність, вміння вислухати);
- бути вимогливим до себе та до оточуючих;
- шукати індивідуальний підхід до кожного із співробітників, враховуючи ділові якості;
- адаптувати свій стиль для конкретної ситуації, орієнтувати його на реальність;
- прагнути конструктивно, використовувати будь-які, навіть конфліктні ситуації, не боячись, ризику та відповідальності;
- проявляти гнучкість і вміння йти на компроміс;
- вести регулярну роботу з оцінки та створенню позитивного морально-психологічного клімату.
- розвивати інтелектуальні, організаторські, психологічно-комунікативні здібності, які, безсумнівно, будуть позначатися на ефективності управління персоналом;
- прагнути до збільшення продуктивності та ефективності виробничого процесу, в тому числі контролю.

Висновки. Кожен керівник має свої індивідуальний стиль керівництва, який більшою мірою залежить від його особистих якостей. У своїй діяльності керівник повинен замислюватися над проблемами власного стилю роботи. Також потрібні знання про різні стилі діяльності та способи їх приведення відповідно до управління змін. Дані рекомендації сприятиме зміцненню трудової дисципліни працівників, поліпшенню організації праці, підвищенню якості виконуваних робіт, а в цілому, ефективності роботи підприємства в управлінні змінами.

Перелік посилань.

Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами: [пер с англ.] / М. Армстронг.* - СПб.: Изд-во "Питер", 2005. - 832 с.

Бушуев С. Д. *Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов.* – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.

Воронков Д. К. *Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія.* / Д. К. Воронков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. -340 с.

Гапоненко Л. П. *Общий и специальный менеджмент / под ред. Л. П. Гапоненко, А. П. Панкрухина.* - М.: Издательство РАГС, 2000. - 568 с.

Филонович С. Р. *Модульная программа для менеджеров.9-й модуль. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович.* - М.: "ИНФРА-М", 1999. - 308 с.

Шилов С. С. *Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации: дис. канд. экон. наук: 08.00.05./ С.С. Шилов.* – М., 2005. – 223 с.

Стаття надійшла: 28.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 681.45

JEL M21

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кудрявцева О.В., к.е.н.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Предметом роботи є теоретичні засади оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Метою роботи є розробка методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. З метою одержання обґрунтованих висновків у процесі роботи були використані методи наукової абстракції, аналізу і синтезу – для уточнення сутності комплексного оцінювання економічної безпеки підприємства.