

попрацювати над своїми недоліками. Водночас, така методика буде ефективною лише в тому випадку, коли застосовуватиметься щорічно і її результати будуть враховані при розробці системи мотивації персоналу. Періодичність оцінювання дає можливість прослідкувати динаміку розвитку потенціалу робітника. І насамкінець варто наголосити, що метод «кругового оцінювання» є дієвим лише на підприємствах з демократичною корпоративною культурою, а в інших випадках він не забезпечить очікуваної достовірності або навіть може спровокувати небажані конфлікти в колективі.

Література

1. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» // Кадровое дело. — 2004. — № 11. — С. 16—21.
2. Фуколова Ю. 360 градусов на человека // Секрет фирмы. — 2003. — № 10 (26). — С. 38.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2011 р.

УДК 331.52

Мягкова О. В.

канд. наук з державного управління, доц.,
кафедра економіки та менеджменту,
Київський міжнародний університет

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ, КОНЦЕПЦІЇ ТА СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

У статті визначено сутність лідерства та розглянуті основні підходи до його вивчення. Досліджено основні концепції та стилі лідерства у ретроспективі. На основі узагальнення існуючих стилів, концепцій і моделей запропоновано визначення «лідера».

В статье определена сущность лидерства и рассмотрены основные подходы к его изучению. Исследованы основные концепции и стили лидерства в ретроспективе. На основе обобщения существующих стилей, концепций и моделей предложено определение «лидера».

The article defines the essence of leadership and major approaches to its study. The basic concepts and leadership styles in retrospect. On the basis of existing styles, concepts and models proposed definition of «leader».

Ключові слова. Лідерство, людський капітал, соціальні відносини, стиль поведінки лідера, лідерські якості, піраміда потреб, мотиваційна теорія лідерства.

Ключевые слова. Лидерство, человеческий капитал, социальные отношения, стиль поведения лидера, лидерские качества, пирамида потребностей, мотивационная теория лидерства.

Key words. Leadership, human capital, social relations, behavior style of leadership, leadership skills, a pyramid of needs, motivational theory of leadership.

Вступ. Інтерес до лідерства виник ще в глибокій старовині. Феномен лідерства впродовж століть хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку двадцятого сторіччя почалося вивчення управління. Керівництво і лідерство стали об'єктом дослідження. У 30—50 роках було зроблено багато великомасштабних досліджень на системній основі.

До недавнього часу в нашій країні не було умов для формування лідерів і попиту на них, а отже, не було дослідження проблем, пов'язаних з лідерством. У зв'язку з цим більшість робіт в області дослідження лідерства належать західним ученим. Проте в даний час з'являються праці і вітчизняних учених, що зачіпають проблеми лідерства. Разом з тим, лідерська складова людського потенціалу здебільшого розглядається наукою як психологічний феномен із досить розпливчастою економічною природою. Залишаються невизначеними суть терміну і характеристика «лідерства», якості лідера та його тривалість.

У вітчизняній економічній науці рух до розуміння «лідерства» як до «економіки людських здібностей» відбувається через дослідження соціально-економічних форм праці, її організації і управління, проблем формування трудового потенціалу і людини як головної продуктивної сили суспільства. Серед вітчизняних дослідників, в роботах яких висвітлюються такого роду питання слід виділити В. Беседіна, І. Бондар, Г. Ярошенко та ін.

Постановка завдання. Мета статті — дослідити сучасні теорії, концепції та стилі лідерства. Відповідно до мети в статті визначені такі завдання:

— визначити сутність лідерства та розглянути основні підходи до його вивчення;

— дослідити основні концепції та стилі лідерства у ретроспективі.

Результати дослідження. Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») утворені від англосаксонського кореня «lead», який походить від дієслова «lead» і відповідно на українську мову перекладаються як «дорога», «шлях», «йти». Англосаксонці були мореплавцями й називали лідерами людей (або судна), які показували шлях. Слово «стиль» має грецьке походження (грец. — Stil). Початково воно означало стержень для написання на восковій дощечці, а пізніше стало застосовуватися у значенні «почерк». Виходячи з цього, лідером можна вважати того, хто, з притаманним йому власним почерком, вказує іншим шлях у досягненні спільної мети.

З давніх пір проводилося вивчення лідерства. Але навіть до теперішнього часу не існує однозначного трактування поняття «лідерства». На сучасному етапі існують різноманітні підходи до вивчення лідерства, які розрізняються комбінацією трьох основних перемінних: лідерські якості, лідерська поведінка й ситуація, в якій діє лідер.

Персоналістичний підхід став найбільш раннім у вивченні феномену лідерства. Сутність даного підходу полягає у перебільшенні особистісних якостей, які дані одним людям від народження і відрізняють їх від інших та завдяки яким в майбутньому вони зможуть досягти успіху. Засновниками і прихильниками цієї теорії стали Ф. Голтон (Гальтон), О.Тід, Е. Вігем, Дж. Доуд, Ф. Вудс, Е. Боргатта та ін. [2].

Дослідник Р. Стогділл узагальнив і виділив найбільш властиві для вождів лідерські якості за шкалою певного набору характеристик: особистісних (впевненість у собі, прагнення до успіху, авторитетність), інтелектуальних (розум, творчі задатки, вміння прийняти необхідне рішення, інтуїція тощо), фізичних (активний, енергійний, здоровий, сильний), здібностей (комунікабельність, тактовність, дипломатичність). А також зробив висновок, що «людина не стає лідером тільки завдяки тому, що володіє деяким набором особистісних якостей» [10, Р. 35—71].

Ситуаційний підхід до вивчення феномену лідерства розроблявся у ХХ сторіччі. Послідовники ситуаційних теорій наголошували на відносності лідерських якостей і вивчали їх прояв у різних ситуаціях. Г. Персон вважав, що

кожна ситуація визначає ті особливі якості, які необхідні лідеру для ефективних дій в нових умовах; якості індивіда, які в особливій ситуації можуть бути визначені як лідерські, самі по собі є продуктом досвіду індивіда в попередніх ситуаціях [9]. Е. Хартлі, запропонував модель, згідно якої встановлюються такі закономірності, як можливість людини проявити себе лідером не лише в одній, а й в декількох інших ситуаціях; за стереотипним сприйняттям групою лідера в певній ситуації його вважають лідером взагалі; людина, яка стає лідером в одній ситуації набуває авторитету, який сприяє обранню його лідером і в подальшому; лідером обирають людину, яка має мотивацію в досягненні цього статусу [2, с. 25].

У 30-ті роки ХХ століття дослідниками активно розвивається поведінковий підхід до вивчення лідерства. В зоні особливої уваги дослідників даного підходу знаходилася поведінка, а в якості центрального поняття виступав «стиль лідерства».

Якщо розглядати стиль керівництва в контексті організаційного лідера [3, с. 15], можна зробити висновок, що стиль лідерства — це система способів і методів, форм впливу лідера на своїх послідовників у досягненні спільної мети на основі спільних інтересів і цінностей.

Найбільш раннє дослідження ефективності стилів керівництва було проведено Куртом Левітом та його колегами. У своєму дослідженні вони довели, що авторитарне лідерство дає можливість групі людей добиватися виконання більших обсягів роботи, ніж демократичне. Але до негативних сторін були віднесені низька мотивація, менша оригінальність у порівнянні з демократичним лідерством, при ліберальному — обсяг робіт зменшується, якість роботи знижується, а в опитуваннях висловлюється перевага демократичному керівнику.

Дослідження К. Левіна стало основою для пошуку іншими ученими стилю поведінки, який міг би привести до високої продуктивності і високого ступеня задоволення. Д. Макгрегор розробив теорію лідерства, визначивши керівників двох типів «Х» і «У»[8].

Згідно теорії «Х» люди взагалі не люблять працювати і при будь-якій можливості уникають роботи. Вони не хочуть брати на себе відповідальність, не є честолюбцями і віддають перевагу тому, щоб ними керували інші. Лідер такого типу, наділений достатньою владою, через накази і команди нав'язує свою волю виконавцям, одноосібно приймає і відмінює рішення, не дає можливості підлеглим проявляти ініціативу, категоричний та різкий у спілкуванні з ними, все нове сприймається з обережністю, або взагалі не сприймається.

Представлення демократичного лідера — керівника Д. Макгрегор назвав теорією «У», зміст якої розкривається через твердження, що праця — процес природний. Якщо її умови будуть комфортними, група не тільки візьме на себе відповідальність, але й буде прагнути її. Якщо люди посвячені в організаційні цілі, вони будуть використовувати самоуправління й самоконтроль для їх досягнення.

Лідер, який використовує переважно демократичний стиль, прагне колегіально вирішувати завдання, інформувати підлеглих про реальний стан справ, правильно реагує на критику. У спілкуванні з підлеглими він ввічливий і доброзичливий, знаходиться у постійному контакті, частину управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим. Ця людина вимоглива, але справедлива.

Лідер, який надає перевагу ліберальному стилю, практично не вмішується в рамки діяльності колективу, а співробітникам чи членам групи надається повна самостійність, можливість індивідуальної чи колективної творчості. Такий керів-

ник зазвичай ввічливий, готовий відмінити своє попереднє рішення, особливо коли це загрожує його популярності.

Подальшим розвитком поведінкового підходу у вивченні лідерства стали мотиваційні теорії А. Маслоу і К. Альдерфера. А. Маслоу сформулював деякі положення відносно мотиваційної «природи людини» у своїй книзі «Мотивація і особистість» [7]. Серед них — твердження про те, що люди постійно мають певні потреби, а стан або відчуття їх незадоволення спонукає людину до дії. Потреби утворюють своєрідну ієрархію: з елементарними — на нижньому рівні і більш високого порядку — на вершині. За А. Маслоу, всі потреби поділяються на п'ять рівнів і представлені в вигляді піраміди (рис. 1).

На найнижчому — фізіологічні потреби, без задоволення яких людина загине (вода, їжа, тепло, світло, житло). Слідом за ним — рівень, де розміщені потреби в безпеці (захист від загрози, небезпеки, невизначеності в майбутньому). На третьому рівні — соціальні потреби (в дружбі, любові, спілкуванні, схваленні, причетності до колективу). На четвертому — потреби «Его» (в повазі, репутації, статусі в організації). І на найвищому, п'ятому, рівні — потреби в самореалізації (реалізації власного потенціалу, самовираженні і самовдосконаленні).

А. Маслоу зазначав, що потреби більш високого порядку людина усвідомлює і відчуває тільки після задоволення потреб нижчого рівня і при цьому, так як і потреби, змінюється й мотивація. А вимоги до лідерських функцій керівника залежать здебільшого від того, які потреби є домінуючими мотиваторами діяльності підлеглих.

Цю мотиваційну теорію розвинув К. Альдерфер, який запропонував розглядати всього три рівні потреб: в існуванні (їжа, одяг, житло), соціальні потреби (пов'язані із взаємовідносинами і повагою) та потреби особистісного зростання (пов'язані із самовдосконаленням і самореалізацією).



Рис. 1. Піраміда потреб за А. Маслоу [7]

На відміну від А. Маслоу, К. Альдерфер стверджував, що послідовність задоволення потреб людиною може бути змінена, оскільки можлива ситуація коли одночасно можуть актуалізуватися декілька видів потреб, а інколи можлива компенсація задоволення потреб одного рівня потребами з іншого [4].

Мотиваційні теорії лідерства активно розроблялися й іншими дослідниками. Яскравими представниками нового напрямку — біхевіоризму стали дослідники Т. Мітчелл та Р. Хаус, які обґрунтували послідовність дій лідера в своїй моделі «Шлях — мета» [6]. Згідно підходу Т. Мітчелла і Р. Хауса, лідер може впливати на підлеглих і наслідки їх діяльності, якщо буде діяти послідовно у визначенні мети, мотивувати послідовників на її досягнення, роз'яснювати їм шлях у досягненні мети. В рамках цієї моделі вони визначили певні прийоми впливу лідерів на послідовників, суть яких полягає в роз'ясненні того, чого саме очікують від підлеглих і які мають бути їх перспективи в разі досягненні мети; пояснення підлеглим, що саме вони мають зробити, щоб досягти мети; актуалізувати потреби підлеглих, які пов'язані з досягненням мети і задоволення яких спроможний забезпечити лідер; спрямувати зусилля підлеглих на досягнення мети та надати їм підтримку і усунути перешкоди, задовольнити потреби підлеглих по досягненні ними мети.

П. Херсі і К. Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу [5]. Згідно неї, успішність лідера залежить від його стилю управління й зрілості членів колективу групи, якою він керує. Дослідники визначали «зрілість» не як вікову категорію, а як здатність окремих осіб чи груп нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також їх рівень освіти і досвід у відношенні до конкретної задачі, яку необхідно виконати. Автори цієї теорії виділили два основних компоненти зрілості, серед яких — професійна і мотиваційно-психологічна зрілість. На думку П. Херсі і К. Бланшара, поняття зрілості не постійна категорія особи чи групи, а скоріше за все характеристика конкретної ситуації. Відповідно, керівник також може змінювати свою поведінку залежно від відносної зрілості виконавців. Дослідники визначили чотири стилі лідерства, які відповідають конкретному рівню зрілості членів групи: «Давати вказівки», «Підказувати», «Брати участь», «Делегувати».

Стиль «Давати вказівки» прийнятний для виконавців з низьким рівнем зрілості і потребує від керівника в більшій мірі орієнтації на задачу і в меншій мірі — на людські стосунки. Стиль «Підказувати» характеризується середнім рівнем зрілості виконавців і передбачає застосування керівником в рівній мірі стилю з орієнтацією на задачу і стилю з орієнтацією на людські стосунки. Стиль «Брати участь» характеризується помірно високим рівнем зрілості виконавців і потребує від лідера координуючої ролі з підвищенням мотивації і причетності підлеглих до виконання завдань, наданням можливості брати участь у прийнятті рішень і реальною допомогою, без нав'язування додаткових вказівок.

Стиль «Делегувати» відрізняється високим рівнем зрілості підлеглих, які і можуть і хочуть нести відповідальність, знають що і як робити, усвідомлюють свою причетність до завдання. У цій ситуації лідер дозволяє підлеглим діяти самостійно, оскільки їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, вони здатні вирішувати все самі. Разом з тим, цей стиль несе в собі підвищені вимоги до професіоналізму самого лідера з боку його команди. І хоча модель життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара рекомендувала гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але, як і інші моделі лідерства, не отримала загального визнання. Її критикують за відсутність послідовного вимірювання зрілості, за спрощений поділ стилів і неясність у відношенні того, чи зможуть лідери на практиці поводити себе з таким же ступенем гнучкості, як потребує модель.

Заслужують на увагу й інші лідерські теорії, серед яких двохвимірна модель лідерства Р. Блейка й Дж. Моутона [1]. Ця лідерська модель розроблялася дослідниками в рамках поведінкового підходу і отримала назву «модель управлінської решітки», сутність якої полягала у визначенні стилю лідера на основі двох головних складових: турбота про виробництво і турбота про людей. Дослідники розглядали поняття «виробництво» в широкому сенсі, де передбачувалася оцінка результативності за обсягами продаж, якості продукції, кількості висунутих дослідницьких ідей або оформлених рахунків. Поняття «турбота про людей», на думку дослідників, мало включати такі складові: підтримка доброзичливого соціально-психологічного клімату в колективі; залучення персоналу до прийняття рішень; справедливість в заохочуванні й оплаті праці

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

1. На основі існуючих стилів, концепцій і моделей лідерства, які започатковані і розвинені вітчизняними й закордонними дослідниками лідером можна визначити особистість, яка здобуває послідовників і хто, з притаманним йому власним почерком, вказує іншим шлях у досягненні спільної мети, вміє будувати міцні відносини з ними, користується повагою і авторитетом завдяки якостям, що мають найвищу цінність для команди.

2. До якостей, які мають бути притаманні лідеру варто віднести: професіоналізм, компетентність, здатність до креативного мислення й бачення стратегії розвитку, чесність, інтелект, ерудиція, енергійність, стійкість поглядів і упевненість в собі, прагнення до саморозвитку і самовдосконалення, піклування про постійне професійне зростання персоналу.

3. Тривалість лідерства залежить від тривалості неформального впливу лідера на його послідовників, які йдуть за ним у досягненні мети. Щоб подовжити цей вплив лідеру необхідно докласти неабияких зусиль у постійній роботі над собою, аби в будь-якій ситуації підтвердити очікування команди щодо його лідерських якостей і лідерської поведінки. Крім того тривалість лідерства залежить і від його життєвого циклу.

Література

1. Блейк Р. П. Научные методы управления / Р. П. Блейк, Д. С. Моутон. — К., 1990. — 146 с.
2. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.
3. Журавлев А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев. — М., 1976. — 253 с.
4. Alderfer C. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. — N.Y., 1972. — P. 111.
5. Hersey P., Blanchard K. So You Want to Know Your Leadership Style? // Training and Development Journal. — 1974. — February. — P. 1—15.
6. House R. G., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Journal of Contemporary Business. — N.Y., — 1974. — № 3. — P. 2—4.
7. Maslow A. Motivation and personality. — N.Y. — 1954. — P. 211.
8. McGregor D. M. The human side of enterprise. — N.Y. : McGraw Hill, 1960. — P. 2—16.
9. Person H. Leadership as Response to Environment // Educational Research Supplement. — 1928. — № 6. — P. 9—21
10. Stogdill R.M., Personal Factors associated with Leadership: A. Survey of Literature // Journal of Psychology. — Vol. 25. — P. 35—71.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2011 р.