

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про розміри компенсації у 2009 році відсоткової ставки за залученими підприємствами АПК кредитами» від 26 лютого 2009 р. №199.– Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

12. Електронний ресурс. - Режим доступу:<http://www.rbc.>((включаючи надання безвідсоткових кредитів фермерським господарствам, здешевлення банківських кредитів і страхових премій, надання допомоги в придбанні складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва)).

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

КОЛОМОНОВА А.О.,*

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Первым подходом к изучению лидерства были исследования личности («теория личности»), в которых сделано попытку определить те качества, которые отличают известных исторических личностей. Согласно этой теории лидер должен владеть остроумием, интеллектуальными способностями, умением подчинять людей своей воли, уверенностью в себе, активностью и энергичностью, инициативностью, заметной внешностью.

Качества, что дают возможность стать лидерами, исследователи объединили в такие группы: физиологические (рост, вес, стать, состояние здоровья, энергичность и т.д.), психологические или эмоциональные (характер человека), интеллектуальные (помогают лидеру принимать правильные решения) и деловые (воздействуют на способность лидера исполнять свои функции).

Тем не менее, как свидетельствует практика, наличие или отсутствие этих черт не означает, что человек обязательно станет лидером [книга 4. с.354-356].

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и

* *Науковий керівник – Чернецька О.В. ст. викладач*

побудить их к достижению целей организации.

В основу автократично-демократичного континууму стилей руководства положено теорию X и теорию Y Дугласа Мак-Грегора, который выделил две системы представлений насчет мотивов производственной деятельности людей. Согласно теории X:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
3. Больше всего люди хотят защищенности;
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания [книга 1. с.490 -491].

Теория X характеризует основы автократичного руководства. Автократ обычно: централизует полномочия, структурирует работу подчиненных, резко ограничивает свободу подчиненных относительно принятия решений, требует соблюдения многочисленных правил поведения, обращается к потребностям более низшего уровня у подчиненных [книга 2. с.297-298].

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией “У”:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично [книга 1. с.491-492].

Теория Y характеризует основы демократичного руководства. Для демократичного стиля руководства характерными есть: высокая степень децентрализации полномочий, активное участие подчиненных в принятии решений, хорошо настроенная система коммуникаций между руководителем и подчиненными, апелляция к потребностям более высокого уровня у подчиненных.

Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя. Подчиненные при этом имеют почти полную свободу определять цели, принимать решения и контролировать свою

работу [книга 2. с.298-299].

Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель-либерал вежливый и добродушный, ставится к ним с уважением, старается помочь в решении их проблем. Не желая портить с ними отношений, часто избегает решительных мер. Руководитель-либерал не проявляет организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует деятельность подчиненных [книга 5. с.316-317].

Объектом изучения Левина были 10-летние мальчишки. Эти мальчишки были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедовавший, автократичный, демократичный и либеральный стили руководства. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю [книга 1. с.492-493].

Рэнсис Лайкерг и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям “Х” и “У” Мак Грегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались на руководителей, сосредоточенных на работе (теория “Х”) и руководителей, сосредоточенных на человеке (теория “У”).

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе служит Фредерик У. Тейлор.

В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем

совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она – самая действенная. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало:

люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Таким образом выделено четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве: низкая степень структурирования и высокая степень внимания к подчиненным, высокая степень структурирования и высокая степень внимания к подчиненным, низкая степень структурирования и низкая степень внимания к подчиненным, высокая степень структурирования и низкая степень внимания к подчиненным [книга 1. с.493-497].

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства, а именно:

Стиль 1.1. предусматривает минимальную заботу менеджера, как о производстве, так и о потребностях работников, что свидетельствует про его невысокую заинтересованность в сохранении своего места в организации. Такие руководители часто не прилагают усилий для влияния на своих подчиненных, скрывают свои мысли, равнодушны в отношениях с другими людьми, не вмешиваются в конфликтной ситуации, не используют в коммуникациях обратную связь и т.д.

Стиль 9.1. характеризуется сочетанием максимального беспокойства о предприятии с минимальным беспокойством о подчиненных. Руководитель считает необходимым больше внимания уделять формированию и контроль над исполнением производственных заданий, чем улучшению отношений с группой. Он фактически диктует своим подчиненным условия выполнения работы, навязывает свои идеи, в конфликтных условиях вынуждает принимать его позицию, фиксирует погрешности в работе и ошибки подчиненных и наказывает за них.

Стиль 1.9. свидетельствует о минимальной заботе о

производстве и максимальной о работниках. При этом основное внимание уделяется формированию и сохранению в группе товарищеских отношений. Это важно для руководителя даже тогда, когда психологический комфорт может вызвать ухудшение результатов работы. Руководитель будет поддерживать инициативу своих подчиненных, учитывать их идеи, предотвращать конфликтные ситуации в группе, вознаграждать работников за достижения лучших результатов.

Стиль 5.5. – «золотая середина». Она ориентирована на сохранение существующего положения. Руководитель старается поддерживать достигнутые результаты деятельности, проверяет подчиненных только в случае появления отклонений, критически воспринимает их новые идеи, в конфликтных ситуациях занимает позицию, которая устраивает всех, отдает предпочтение неформальным оценкам информации, полученной с помощью обратной связи.

Стиль 9.9. – это идеальный, практически недостижимый стиль. Для руководителя, интересы производства и интересы работников есть равноценными. Поощряется активность и инициативность, коллективное обсуждение проблем и принятия решений с учетом позиций членов команды. Руководитель пользуется поддержкой своих подчиненных, делится с ними новыми идеями, вместе планирует деятельность. При возникновении спорных вопросов достигает консенсусу [книга 4. с. 362-363].

Блэйк и Мутон поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы [книга 1. с. 495-496].

Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения руководителя и подчиненных.

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления есть степень лояльности лидера к членам коллектива.

2. Структура производственных заданий.

В данном случае под структурой производственных заданий

понимается степень рутинности (простая и объемная) или не рутинности (сложная и уникальная) работы.

3. Должностные полномочия.

Объем формальной и не формальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя [книга 3. с. 382-383].

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, но предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности [книга 4. с. 365-366].

Теория продвижения к цели была разработана Робертом Хаусом и Теренсом Митчеллом. Эта модель не стремится определить наиэффективнейший стиль руководства в конкретных условиях, наоборот, основывается на убеждении, что сочетание разнообразных стилей, максимальная гибкость в действиях и постоянная возможность выбора разрешит достигнуть лучших результатов. При этом возможны четыре ситуации [книга 5. с. 323-324]:

— В директивном стиле управления лидер ставит цели, определяет временные рамки, методы работы и стандарты выполнения тех или других операций для своих подчиненных.

— Чуткое руководство. Руководитель уделяет особенное внимание подчиненным, доверяет им и уважает каждого.

— При управлении, ориентированном на производственные достижения, руководитель рассчитывает средний уровень ежегодной модернизации производства, планирует его влияние на эффективность производства, особенное внимание уделяет постоянному повышению качества продукции, что выпускается, ее привлекательности.

— Управление, основанное на участии, в основу ставит участие подчиненных в процессе принятия решений. Руководитель учитывает рекомендации, идеи и оценки, сделанные каждым из членов коллектива до того, как приняты решения [книга 3. с. 383-384].

В основу теории жизненного цикла Херси и Бланшара положено гипотезу, что эффективность стиля руководства зависит от степени «зрелости» исполнителей (подчиненных). В пределах этой

теории под «зрелостью» понимается: способность подчиненного нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной перед ним цели, образование и опыт относительно конкретного задания, которое необходимо выполнить.

Зависимо от задания, которое исполняется, люди выявляют разную степень «зрелости». Соответственно и руководитель должен изменять свое поведение зависимо от степени зрелости подчиненных [книга 2. с.303].

Имеются четыре стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать.

Первый стиль годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, которые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретное задание и им необходимый строгий контроль, руководство и инструкции.

Второй стиль годится для подчиненных, которые хотят принять ответственность, но обладают лишь средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель дает конкретные советы и инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает желание и энтузиазм подчиненных брать на себя ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят нести ответственность. Для руководителя самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. Подчиненные могут и хотят нести ответственность. Руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу [книга 5. с. 323].

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений, а именно:

— *А1*. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

— *АII*. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит

проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

— *CI.* Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

— *СII.* Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

— *GII.* Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», а также модель дерева решений. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации.

Критерии проблемы по модели Врума – Йеттона:

1. Значение качества решения;
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения;
3. Степень структурированности проблемы;
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что авторитарическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства [книга 1. с.506-508].

Література.

1. Мескон М, Альберт М, Хедоурн Ф. «Основы менеджмента» - Москва: Издательство «Дело», 1997, с. 489-497, 506-508 ;
2. Михайлова С.І. «Менеджмент»: Навч. посібник – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006, с. 297-299, 303;
3. Осовська Г.В. «Основы менеджменту»: Навч. посібник. – К.; «Кондор», 2003, с. 382-384;
4. Стадник В.В, Йохна М.А. «Менеджмент»: Посібник. – Київ «Академвидав», 2003, с. 354-356, 362-366;
5. Гарнавська Н.П, Пушкар Р.М. «Менеджмент: теорія та практика»: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт – бланк, 1997, с. 316-317, 323-324.

СУЧАСНЕ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ЛОЗИЦЬКА М.В.,* МАГІСТРАНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п. Персонал є мотором будь-якої організації. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, вренгі-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливе у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту.

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами,

* Науковий керівник – Сахненко В.І., доцент