

# ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО

.

# **ПЛАН ЗАНЯТТЯ**

- 1. Поняття влади**
- 2. Типи влади**
- 3. Поняття лідерства**
- 4. Функції лідерства**
- 5. Стилi керівництва**
- 6. Прийоми і методи ефективного керівництва**
- 7. Формальні та неформальні групи**

*Влада в менеджменті —  
реальна можливість  
впливати на поведінку  
інших, змінювати їх у  
визначеному напрямі.*

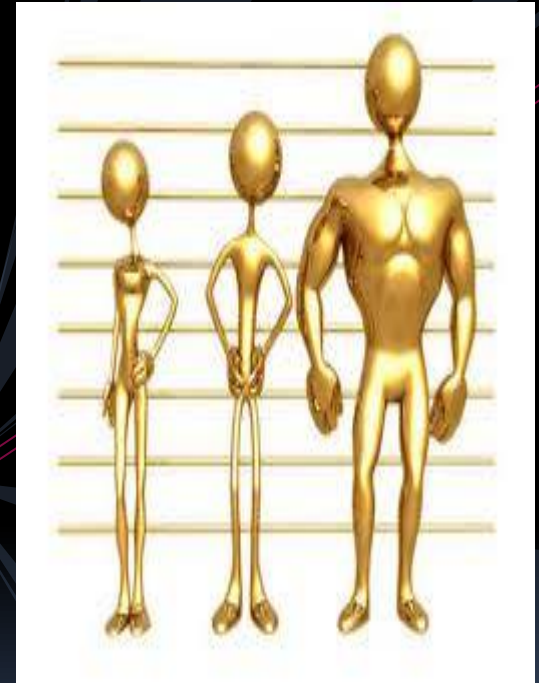
Влада є необхідною умовою  
успішної діяльності організації.

# Влада - це потенціал впливу.

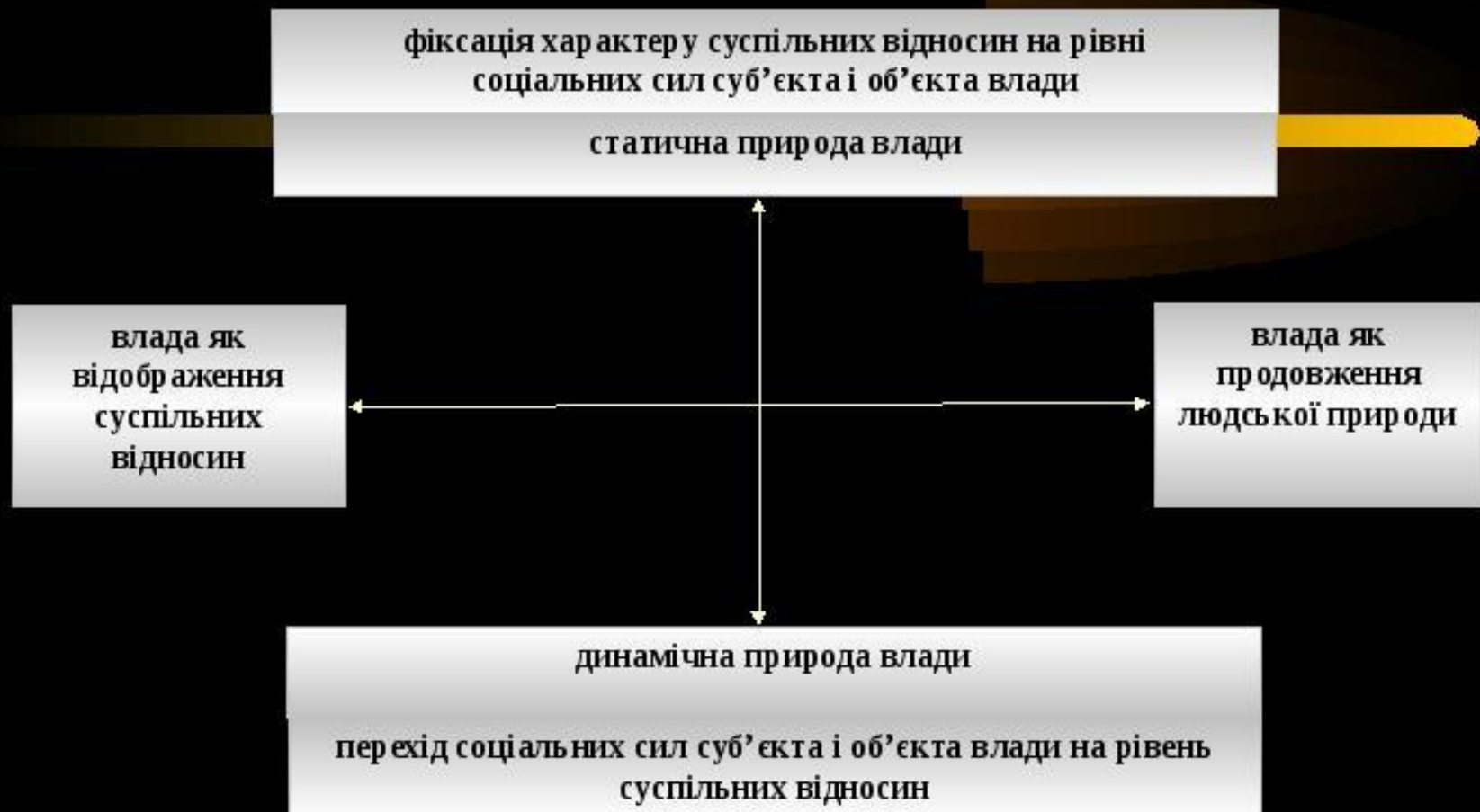
Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу людину або групу. З іншого боку, лідерство - це реальний вплив, або влада у використанні. Є різні джерела влади. Одним з важливих джерел влади в організації є посада, де влада - це результат формальних повноважень. Іншими джерелами влади є інформація, знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців), зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада), контроль над стимулами (влада над винагородами) та особиста влада (влада, обумовлена особистою привабливістю).



**Влада** - здатність і можливість втілювати свою волю, справляти визначальний вплив на діяльність, поведінку і загалом долю інших людей за допомогою авторитету, права, шляхом насилля (державна, економічна, політична, сімейна); центральна, організаційна та регулятивно-контрольна засада політики; одна з найвагоміших та найдавніших проблем суспільно-політичного знання; проблема культури суспільства й життя конкретної людини



# ПОХОДЖЕННЯ ТА СУТНІСТЬ ВЛАДИ



**Влада** --- це соціальна сила людини, відображення діалектичної взаємодії потенціалів суб'єкта влади та її об'єкта; прояв існуючих суспільних відносин.

# ОСНОВНІ ФОРМИ ВЛАДИ:

Влада, яка  
базується на  
примушенні

Влада, яка  
базується на  
винагороді

Експертна влада

Еталонна влада

Традиційна влада

## Основні форми влади

→ **Влада, яка базується на примушенні** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця

→ **Влада, яка базується на винагороді** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби

→ **Експертна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

→ **Еталонна влада (влада прикладу)** – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає

→ **Традиційна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

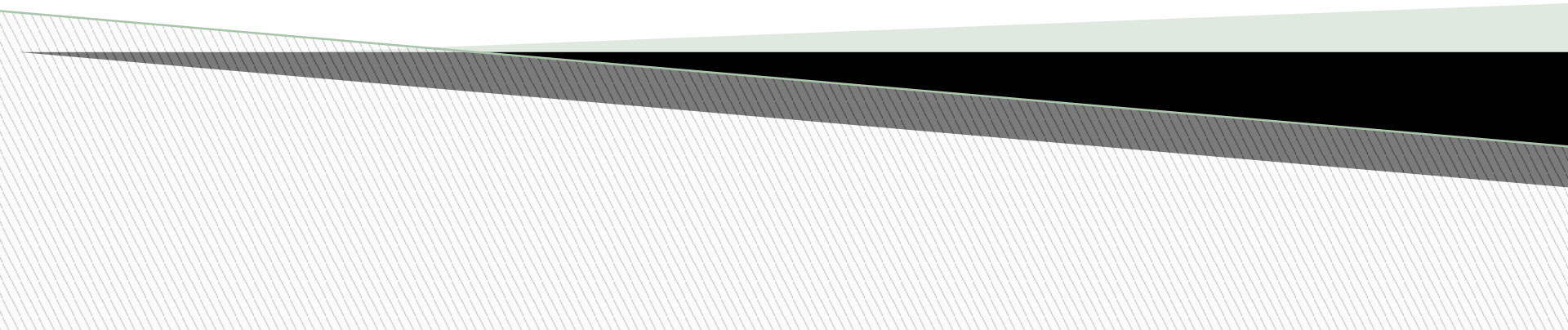
## Основні форми впливу

→ **Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо

→ **Вплив через участь** – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією



# Типи влади



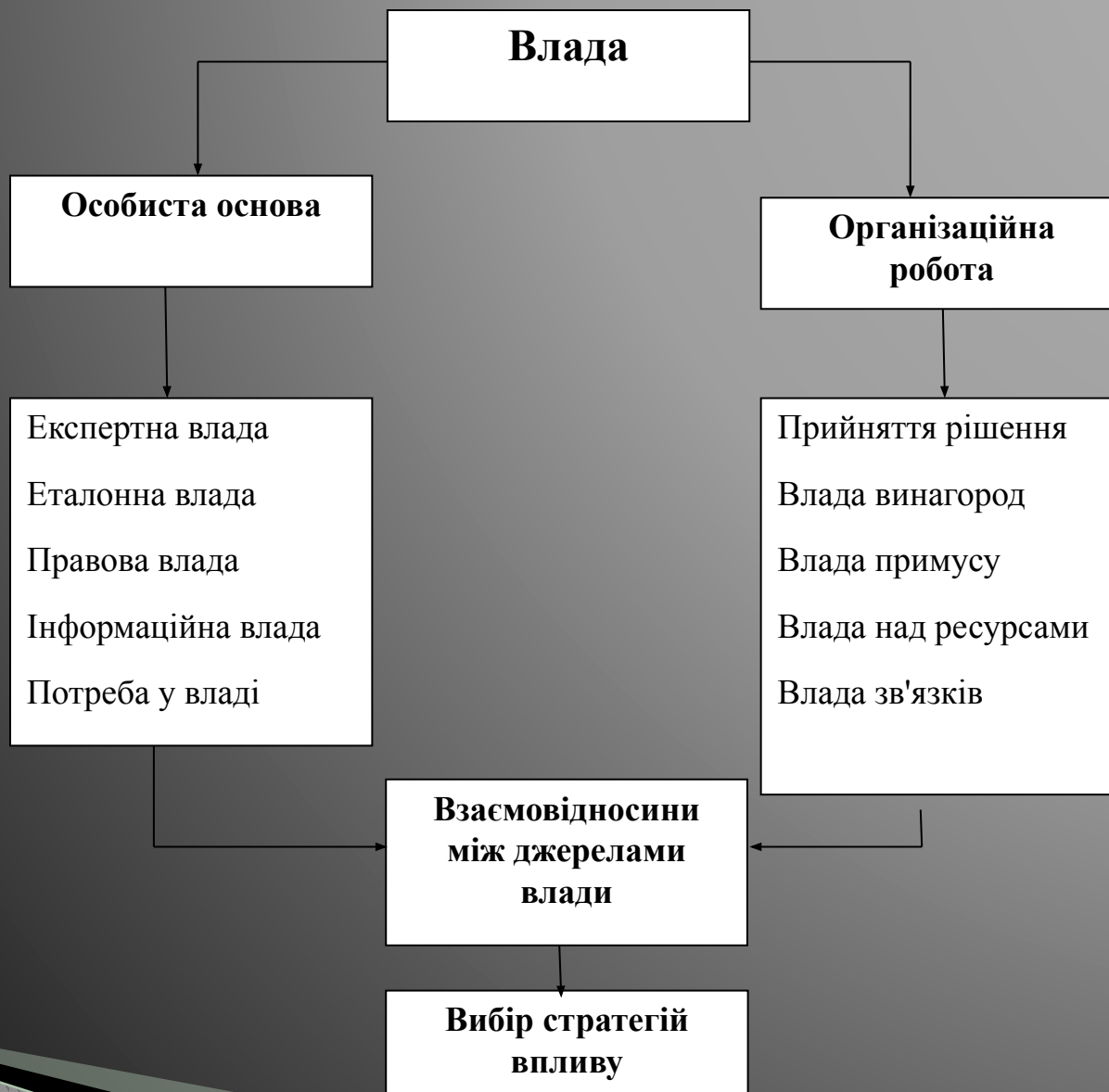
Влада може сприймати різні форми, в тому числі утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

**Утилітарна влада** - це вплив на людину за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає, що при його виконанні він отримає певну винагороду.

**Авторитарно-нормативна влада** - це законна влада і виконавець розуміє що його обов'язком є визнання вказівок керівника.

**Об'єднана влада** - це влада, яка встановлюється групою, може бути великою і неусвідомленою, але поведінка працюючих повинна вписуватися в норми і культуру організації.

Фахівці розробили декілька підходів до класифікації типів влади. Останні наукові джерела виділяють десять типів влади, які поділені на дві групи і мають особисту та організаційну основу.



## Особистісну основу влади складають такі джерела:

**1. Експертна влада** ґрунтується на здатності керівника в силу своєї підготовки і рівня освіти оцінити знання, майстерність, талант, навички підлеглих, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника.

**2. Еталонна влада** полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього привабливості і захоплюючих характеристик (сила особистих якостей, стиль керівництва), які охоче наслідуються підлеглими. При наявності почуття поваги до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Еталонну владу іноді називають харизматичним впливом, характеристиками якого є: обмін енергією; вражаюча зовнішність; незалежність характеру і висока самостійність; добрі ораторські здібності; захопленість своєю особою; впевнена манера триматися і висока зібраність.

**3. Правова влада** полягає в тому, що кожний керівник використовує надане йому право в межах своїх здібностей. Підлеглі відіграють важливу роль у використанні цього типу влади. Важливо від них здобути визнання право на владу, яке має чіткі межі застосування.

**4. Інформаційна влада** - це влада, яка базується на можливостях доступу до необхідної і важливої інформації, умінні її використання на підлеглих. Інформація дозволяє керівнику приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владні повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною.

**5. Потреба у владі** полягає у бажанні мати вплив на підлеглих. Це джерело влади проявляється у наступному: наполегливої поради і бажання надати допомогу; виклик емоцій у підлеглих, а також укріплення своєї репутації.



## Організаційну основу влади складають такі джерела:

- 1. Прийняття рішення** як джерело влади проявляється в тій мірі, в якій носій влади може впливати на конкретне рішення. Це джерело влади зв'язано не тільки з особою, яка приймає рішення.
- 2. Влада винагород** передбачає вплив позитивних емоцій, що дає змогу досягнення і розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих. Винагорода є одним із самих давніх і широко використовуваних джерел влади. В значній мірі влада винагородження визначається рівнем формального права на владу. Для активного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень. На практиці використовуються різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, підвищення кваліфікації, просування по службі, представлення до державних нагород, винесення подяки, вручення грамоти та інше.
- 3. Влада примусу** - це застосування керівником різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Для здійснення цієї влади використовуються такі форми: критика наодинці, зауваження, обговорення на зборах колективу, попередження, догана, штраф, пониження в посаді, звільнення та ін. В основі цього джерела влади лежить страх.
- 4. Влада над ресурсами** полягає в регулюванні доступності до ресурсів у зв'язку з їх об'єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об'ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах, робочий силі, фінансових коштах, устаткуванні, техніці та ін.
- 5. Влада зв'язків** будується на здатності особи впливати на інших людей через його зв'язки з впливовими особами. При цьому мова йде не про реальні зв'язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого роду, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

**Типи влади**

**Примушування**

**Винагородна**

**Еталонна**

**Експертна**

**Традиційна**

Основними формами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна) тощо.

**Заснована на примусі**, якщо підлеглий відчуває, що керівник може його позбавити певних ресурсів, благ або звільнити з роботи тощо.

**Заснована на винагороді**, якщо підлеглий відчуває, що керівник може задовольнити ті чи інші його потреби.

**Експертна**, якщо підлеглий вірить у достатні знання керівника для прийняття ефективних рішень.

**Еталонна (харизма)**, якщо підлеглий сприймає поведінку керівника як приклад для себе.

**Законна (традиційна)**, якщо підлеглий вірить у законність рішень вищого за рівнем керівника і тому підкоряється безпосередньому керівнику.

Міцність влади залежить від багатьох обставин, але в цілому має тенденцію до послаблення.

Розвиток ситуації в умовах безвладдя залежить від компетентності, грамотності, професіоналізму, цілей, цінностей колективу, бажанням неформального лідера направити дії людей в позитивне русло. Якщо такий лідер є, ситуація може бути взята під контроль керівництвом більш високого рангу і приведена в норму. Якщо серед підлеглих лідера не має, безвладдя набуває рис анархії, що є небезпечним і ситуація стає важкоуправляємою.

Для ефективного функціонування організації необхідно дотримуватися оптимального співвідношення залежностей двох видів: підлеглих від керівника і керівника від підлеглих. Це називається балансом влади.



# Поняття лідерства

Проблема лідерства ще з початку ХХ ст. дедалі частіше почала привертати до себе увагу, особливо в нестабільні періоди соціального розвитку. Проте, систематичне, цілеспрямоване і широке вивчення лідерства почалось тільки за часів Ф. Тейлора. Разом з тим, до сьогоденішнього часу так і не досягнуто повної згоди, щодо поняття лідерства і методів його вивчення.



# ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

**Лідерство** (англ. *Leadership*) — реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

**Лідерство** — це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

**Лідерство** — це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає **Даунтон**, **лідерство** — це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів».

**Лідерство** — це вплив на інших людей.



**Лідерство** - це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

**Лідер** - особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

**Вплив лідера має, як правило, два джерела:**  
**особистий авторитет** (члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо);  
**харизматичні властивості** (людяність, ввічливість, моральність тощо). Лідерство в організації проявляється через особливі типи взаємостосунків





# ТИПИ ВЗАЄМОСТОСУНКІВ У ЛІДЕРСТВІ

Тип взаємостосунків	Характеристика
"Майстер - раб"	Влада лідера абсолютна, змінити рішення лідера послідовники не в змозі (неефективне лідерство)
"Начальник - підлеглий"	Власне управління, ґрунтується на владі посади
"Учасник - учасник"	Самоуправління
"Лідер - послідовник"	Ефективне лідерство, ґрунтується на авторитеті лідера



# ЛІДЕРСТВО ЗА СВОЇМ ХАРАКТЕРОМ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ ПО-РІЗНОМУ, ТАК РОЗРІЗНЯЮТЬ ТАКИХ ЛІДЕРІВ:

1. «бунтарів», що здатні організувати бунт, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо угасають;
2. емоційних лідерів – що спираються на симпатії колективу;
3. «тактиків», які володіють стратегією і тактикою для одержання влади і реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто носить опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але і повести їх за собою. Вони зазвичай є ідеалом для тих, хто слідує за ними;
4. «організатори» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно.



# ТЕСТ НА ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРА

1. “Я вважаю, що я є авторитетом серед інших людей у своєму колективі?”

А – я згоден,

Б – я не згоден.

2. “Якщо колектив, в якому я перебуваю, обговорює якусь проблему, то найбільше прислухаються до моєї думки, і останнє слово завжди залишається за мною”.

А – я згоден,

Б – я не згоден.

3. Я вважаю, що можу впливати на інших людей?

А – я згоден,

Б – я не згоден.

4. “У ситуаціях, коли необхідно виконати яку небудь дію від імені всього колективу, то люди з колективу найчастіше йдуть за моїм закликком”.

А – я згоден,

Б – я не згоден.

5. “У дитинстві я був головним ініціатором усіх дитячих ігор”.

А – я згоден,

Б – я не згоден.

6. “Більшість цілей в житті, які я ставив перед собою, були досягнуті”.

А-я згоден,

Б – я не згоден.

7. “Я вмію брати на себе відповідальність і роблю це досить-таки часто”.

А – я згоден,

Б – я не згоден.

8. Увага з боку людей до мене і те, що вони зважають на мою думку, приносить мені задоволення

А – я згоден,

Б – я не згоден.

9. “Я люблю галасливі і веселі компанії, так вони дають мені додатковий шанс привернути до себе увагу і бути в центрі”.

А – я згоден,

Б – я не згоден.

10. “Мені часто приходять в голову цікаві ідеї активного проведення часу, які я з радістю можу запропонувати моєму колективу”

А – я згоден,

Б – я не згоден.



Ключ до тесту: за кожну відповідь, з якою ви не погодилися, поставте 1 бал, а за кожну відповідь «я згоден» поставте 0 балів.

**ВИ НАБРАЛИ ВІД 0 ДО 5 БАЛІВ.** Ви хотіли б бути лідером у своєму колективі, але, на жаль, поки вам це не дуже вдається. Вам необхідно трохи попрацювати над собою ... Або може, лідерство вам і не потрібно, а «скромна» позиція в колективі вас влаштовує?

**ВИ НАБРАЛИ 6 – 8 БАЛІВ.** Іноді ви можете взяти ініціативу на себе і направити колектив в потрібне русло, але, на жаль, буває так, що деякі люди з колективу не хочуть йти по вашим закликам і прислухатися до вас. Може, справа в тому, що ви ще не знайшли правильного підходу до кожного з них?

**ВИ НАБРАЛИ 9 – 10 БАЛІВ.** Ви – природжений лідер. За вами люди йдуть, вашою думкою дорожать, ви маєте велику вагу в своєму колективі. Люди чекають від вас рішень проблем колективу і повністю довіряють вам його долю. Вони знають, що ви їх ніколи не підведете. Що ж, і це дуже похвально. Ставимо вам п'ятірку за ваше лідерство!





# ЛІДЕРСТВО ВКЛЮЧАЄ:

- 1) характеристики лідера;
- 2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристику організації — її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;
- 4) соціальне, економічне і політичне середовище.

# ГОЛОВНІ РИСИ, ЯКІ МАЮТЬ БУТИ ВЛАСТИВІ ЛІДЕРОВІ В СУЧАСНІЙ ДІЛОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, ТАКІ:

- ◎ мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;
- ◎ мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

- ◎ захист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і впровадження інновацій в організації;
- ◎ мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера, його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію;

- ◎ мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- ◎ мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

- ◎ мистецтво розподіляти ресурси в організації — здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- ◎ мистецтво розв'язувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

# ОСОБИСТІ РИСИ ЛІДЕРА

бачення ситуації,  
проблеми

цілісність  
характеру

безкорисливість

прихильність до  
організації

творчі здібності

уміння  
спілкуватися

уміння ризикувати

уміння знаходити  
прості рішення  
складних проблем

урівноваженість

висока  
вимогливість



# КАТЕГОРІЇ ЛІДЕРСТВА:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

# ПОВНОВАЖЕННЯ

формально санкціоноване  
право впливати на  
поведінку підлеглих

# ВПЛИВ

це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

# ОСНОВНІ ФОРМИ ВПЛИВУ:

## Переконання

ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і навіщо.

## Вплив через участь

менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Результативність  
управління залежить від  
способу реалізації  
менеджером наданих  
йому повноважень для  
досягнення цілей  
організації

# ФУНКЦІЇ ЛІДЕРСТВА



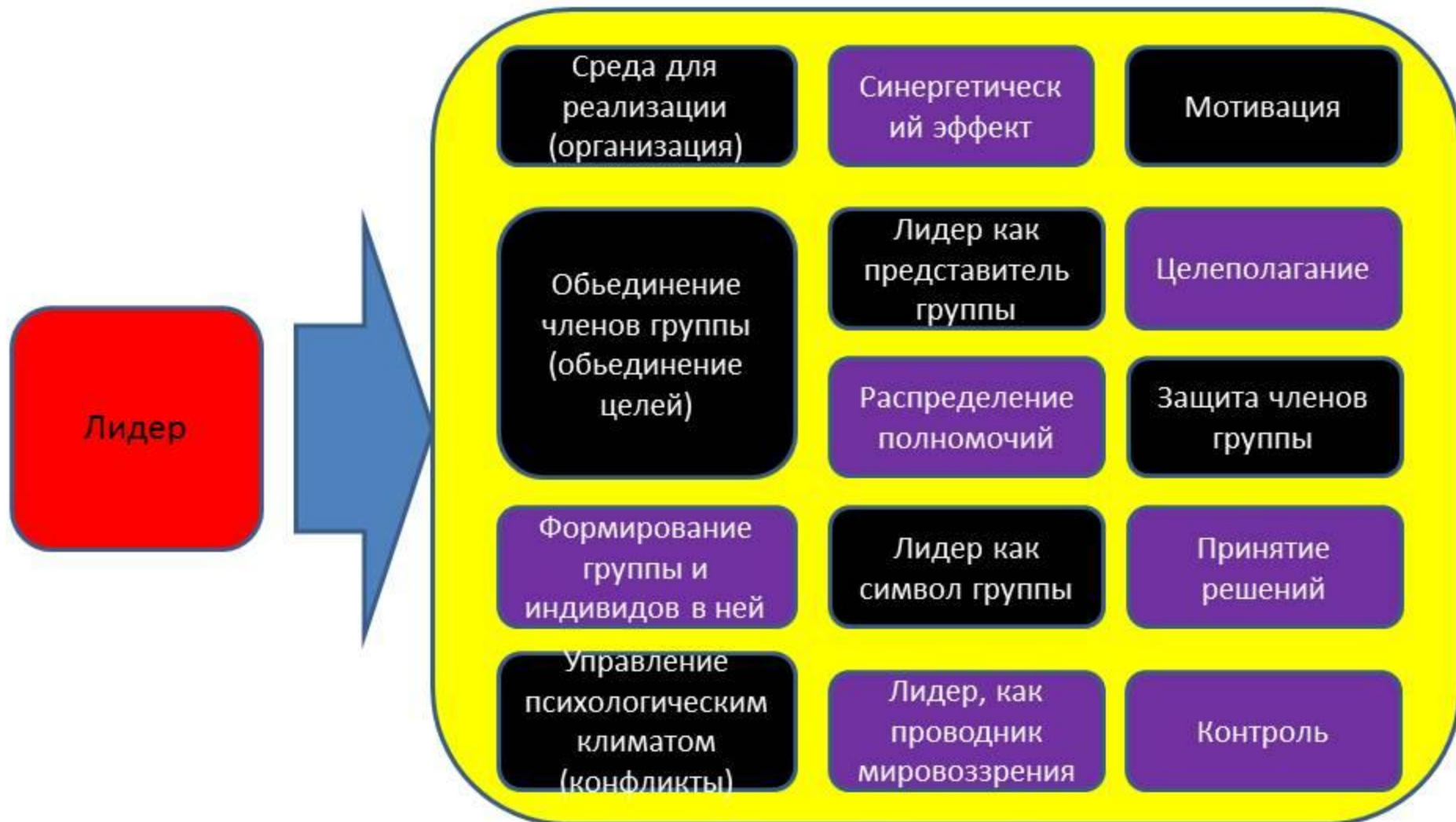
# Функції лідерства



- 1 . Лідер створює середовище для реалізації певної мети.
- 2 . Об'єднання членів групи.
- 3 . Формування групи та індивідів в ній.
- 4 . Управління психологічним кліматом колективу .
- 5 . Створення синергетичного ефекту.
- 6 . Лідер, як представник групи .
- 7 . Лідер, як символ групи .
- 8 . Лідер, як провідник світогляду .
- 9 . Мотивація .
- 10 . Цілеспрямованість.
- 11 . Розподіл повноважень.
- 12 . Захист членів групи.
- 13 . Прийняття рішень.
- 14 . Контроль.



# Функции лидера



# ФУНКЦІЇ ЛІДЕРСТВА

ФУНКЦІЇ ЛІДЕРСТВА - визначаються цілями, які ставлять перед собою лідери, та ситуацією, в якій вони діють. Найбільш загальними з них є функції вираження соціальних інтересів, новаторська, інтегративна, організаторська й комунікативна.

# 1. ФУНКЦІЯ ВИРАЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Особа може стати лідером лише тоді, коли виражає інтереси тієї спільноти людей, на лідерство в якій вона претендує. Це може бути як відносно невелика група людей, так і соціальна спільність - класова, етнічна, демографічна, професійна чи територіальна.

## 2. НОВАТОРСЬКА ФУНКЦІЯ

Для того щоб стати лідером, обійняти певну керівну посаду, претендент на лідерство має запропонувати щось нове порівняно з попереднім керівником.

Ця функція означає, що лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї соціального устрою. Він формулює нові соціальні цілі й завдання, обґрунтовує стратегічні пріоритети й тактичні засоби їх досягнення і розв'язання.

## 3. ІНТЕГРАТИВНА ФУНКЦІЯ

Підтримка соціальної цілісності суспільства неможлива без цілеспрямованих зусиль щодо згуртування всіх соціальних спільностей. Інтегративна функція спрямована на підтримку цілісності і стабільності суспільства, громадянського миру і злагоди. Подолання кризових явищ і своєчасне розв'язання суперечностей сприяють розвитку інтегративних суспільних процесів і підтримці цілісності соціальної системи.



## 4. ОРГАНІЗАТОРСЬКА ФУНКЦІЯ

Полягає у втіленні цілей і завдань, які стоять перед суспільством і відображені у програмі лідера, в конкретні дії.

## 5. КОМУНІКАТИВНА ФУНКЦІЯ

Полягає в забезпеченні лідерами зв'язку як між масами й політичними інститутами, так і між самими політичними інститутами.

**Особливості виконання лідером названих функцій залежать від типу групи й характеру її діяльності. Типова для лідера манера поведінки називається **стилем лідерства.****

**Існує три стилі:**

**— авторитарний — система твердих прийомів управління (впливу), припинення ініціативи, підлеглих, одноосібне прийняття рішень і деталізований контроль за виконанням;**

— **демократичний** — заохочення ініціативи підлеглих, спільне обговорення проблем, колегіальне прийняття рішень, загальний контроль за виконанням, м'які прийоми управління;

— **стиль потурання** — відмова від управління й втручання в дії підлеглих, повна передача їм ініціативи й відповідальності.

# Стиль керівництва

**Стиль керівництва** – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.



**Авторитарний стиль** – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

**Основними позитивними характеристиками** керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість

**Негативним** у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.



**Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.**

**Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.**

**Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.**

**Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо.**

**Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.**

# Прийоми і методи ефективного керівництва



У наш час загальноприйнятою є ідея одного з великих диктаторів минулого століття, що кадри вирішують все. Кожен поважаючий себе керівник вважає своїм обов'язком прочитати хоча б одну наукову працю про те, як ефективно управляти кадрами. Однак книжкові полиці просто ломляться від досліджень в області управління, і вибір найчастіше зробити складно, здається, що необхідно прочитати все.

При цьому будь-яку методику управління можна і потрібно ставити під сумнів, безсумнівно одне: немає ідеального рецепту управління, відповідного для всіх. Завдання кожного керівника - знайти поєднання унікальних правил і принципів, яке буде відповідати конкретній ситуації.



*Методи управління персоналом – це конкретні способи та прийоми здійснення управлінської діяльності.*

**Залежно від міри примусовості методи управління персоналом можна поділити на:**

**I. Силіві  
методи:**

**II. Економічні  
методи:**

**III. Соціально-  
психологічні  
та виховні методи:**





# Силові методи

фізичний примус;



правові методи:

- система законодавчих актів країни та регіону;
- система нормативно-директивних документів фірми та контролюючої організації;
- адміністративні – система планів, програм, завдань організації – стандарти, інструкції, пламенти, делегування повноважень і відповідальності.



# Економічні методи

**1) методи, врегульовані на макрорівні –  
податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;**

**2) методи, що регулюються на макрорівні:  
система матеріального стимулювання, система відповідальності  
за якість та ефективність роботи.**





## **Соціально-психологічні та виховні методи**

**1) виявлення і врахування психологічних особливостей кожного члена трудового колективу (анкетування, спостереження, фотографія робочого дня);**

**2) мотивація трудової діяльності;**

**3) формування організаційної культури підприємства;**

**4) встановлення сприятливої психологічної атмосфери;**

**5) забезпечення можливостей для самореалізації.**

# Формальні і неформальні групи

*Формальні  
групи*



групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства

**Група  
керівників  
(команда)**

**Функціона  
льна група**

**Типи  
формальни  
х груп**

**Комітет**

**Виробнича  
група**



# *Неформальні групи*



**вільно утворені малі соціальні  
групи людей, які вступають в  
постійну взаємодію для досягнення  
особистих цілей**

**Неформальні групи створюються не  
керівництвом шляхом розпоряджень і  
формальних постанов, а членами  
організації залежно від їхніх взаємних  
симпатій, спільних інтересів, однакових  
прихильностей**

**Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:**

**- мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання;**

**- мають певні неписані правила - норми;**

**- мають певний процес утворення - етапи;**

**- мають певні різновиди - види неформальних груп за ступенем зрілості.**

# ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ФОРМАЛЬНИХ І НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Класифікаційна  
ознака

Формальні групи

Характеристики

Неформальні групи

Мета

Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі

Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)

Умови виникнення

За заздалегідь розробленим проектом побудови організації

Створюються спонтанно

Лідер

Призначається організацією

Визнається групою

Комунікації

Формальними каналами іншими структурними елементами та всередині групи

3 Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами

Взаємодія між членами групи

На основі виробничих завдань

Розвиваються спонтанно

Форми впливу на членів групи

Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру

3 Переважно методи персонального та психологічного впливу



# *Етапи неформальних груп*

*I етап* - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

*II етап* - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

*III етап* - організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

*IV етап* - при наявності позитивних факторів - поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

*V етап* - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм



## **КЕРІВНИК**

*адже у менеджера є влада та повноваження управляти організацією чи підрозділом*



## **ЛІДЕР**

*оскільки у менеджера є здібності вести за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм і позитивні якості*



## **ДИПЛОМАТ**

*бо в менеджера є здібності встановлювати контакти з підлеглими, партнерами, клієнтами, а також вміння вирішувати конфлікти*



## **ВИХОВАТЕЛЬ**

*оскільки менеджер згуртовує людей у команду та спрямовує їх розвиток у потрібному напрямку*



## **ІННОВАТОР**

*адже в менеджера є розуміння нового, вміння оцінити "ноу-хау", впровадити його в життя*

# Ролі менеджера

*Роль - це комплекс зразків поведження, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій.*

## Ролі менеджерів

- роль фахівця;
- роль організатора виробничої діяльності колективу;
- роль службовця-техніка;
- роль техника-виконавця.



# Ролі антикризового лідера



- Керівник
- Натхненник
- Наставник
- Дипломат
- Новатор
- Дослідник-прогнозіст
- Інформаційний центр







**Розумові здібності**  
**Ділові якості**  
**Організаторські здібності**



**Особистісні риси**

**Морально-психічні якості**



**Вимоги до здоров'я та способу**

**ЖИТТЯ**

Імідж – це мистецтво  
керувати враженням.

Е. Гофман



# Кваліфікаційні вимоги до менеджера

## У Великій Британії:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;
- здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- ораторські здібності та вміння висловлювати думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;
- здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;
- здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію

## \* У Німеччині

- \* Розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.
- \* Ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.
- \* Особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність.
- \* Ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

## У США

1. знання справи;
2. здоровий глузд;
3. впевненість у власних силах;
4. високий загальний рівень розвитку;
5. здатність доводити розпочате до кінця.

