

Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера

Постановка проблеми дослідження. З моменту дослідження проблем лідерства фахівці пробували визначити межі компетенцій ефективного лідера. Це дало б змогу відповісти на запитання: яким чином має діяти ефективний лідер, що він мусить уміти і знати, якими навичками володіти?

На сьогодні особистісні компетенції лідера посідають провідне місце у практичній діяльності організацій, оскільки важливо не те, ким є лідер як особистість, а те, що він робить, і як себе поводить у колективі. Загально відомо, що саме від компетенцій, якими володіють менеджери, визначається успіх бізнесу загалом. У зв'язку з цим надзвичайно актуальними є дослідження лідерських компетенцій менеджера.

Аналіз останніх джерел публікацій. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження понять «лідерство», «компетенції» присвячені праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців: Ричарда Д. Дафта, Р. Пино, Т. Бендаса, Девід МакКлеланда, Патриція Маршалла, Лайли та Сайна Спенсерів, Стіва Уїддетта, Дж. Уейтмена, Сари Холліфорд, С. Іванової, Є. Ксенофонтової, І. Петрової, Л. Скібіцької та ін.

У сучасних умовах потреба системного та комплексного вивчення проблеми лідерських компетенцій менеджера значно посилюється. Це пов'язано зі зростанням ролі лідера в діяльності сучасних організацій.

Мета дослідження полягає у вивченні лідерських компетенцій менеджера в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджер – це людина, яка володіє особливими повноваженнями й несе своєрідну відповідальність за результати діяльності інших. Ефективний менеджер привносить порядок і послідовність у роботу, яку виконує. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін. Поняття «менеджер» і «лідер» часто вживають як синоніми, вони схожі за значенням, але не тотожні. Менеджер – це керівник, який займає офіційну посаду. Лідер формується стихійно, спонтанно. Він займає домінуюче становище у колективі, але у штатному розписі установи, підприємства такої посади немає. Тому вплив і авторитет лідера має загалом неформальний характер.

Лідером менеджер стає тоді, коли володіє певними рисами характеру, що відповідають загальній ситуації і підкріплені відповідним рівнем спеціальних знань та досвідом. Це дає йому змогу виконувати необхідні функції, скеровувати інших людей (колектив) на досягнення визначених завдань; формувати єдність колективу; забезпечувати раціональні пропорції внесків кожного працівника в загальну справу. Успішні компанії світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей у менеджерів.

Лідерство – це поняття, що здавна привертало увагу людей. Разом із цим, до початку ХХ ст. найчастіше йшлося про політичних лідерів. На думку Ричарда Л. Дафта,

лідерство – це «...взаємовідносини між лідером і членами групи, що роблять вплив один на одного, спільно прагнуть до реальних змін, досягнення результатів та виражають спільні цілі» [1, с. 20].

Важливий аспект лідерства – вплив на людей, що змушує їх об'єднатися навколо загальної концепції розвитку організації. Таким чином, лідерство впливає на оточення, в результаті чого люди прагнуть до змін, спрямованих на досягнення бажаних результатів у майбутньому.

За сучасних умов лідерство є головним елементом інноваційного процесу та розвитку культури в організації. Вирішення проблем, що виникають перед групами людей при досягненні ними визначеної спільної мети, досягається шляхом згуртування навколо одного лідера. Лідерство найчастіше сприймається як небажана додаткова відповідальність, нове навантаження. Не всі готові брати на себе тягар лідерства, тому що це потребує роботи думки, активності, ініціативності. Лідерство передбачає виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи [6, с. 32]. Цей статус характеризується стосунками, основою яких є довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися й запозичувати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Його виникнення зумовлене потребами й практикою неформального управління. Лідерство може виявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Тобто лідерство – це соціальний процес, що дає змогу захопити, проконтролювати і спрямувати енергію людей, досягти цими індивідуумами спільної мети з новою енергією, прямувати нового результату з впевненістю і надією.

Один із відомих спеціалістів з менеджменту Том Пітерс розглядає лідерство як конкурентну перевагу організації. Він подає до 50 характеристик цього явища і наголошує, що кожний талановитий менеджер має прагнути стати лідером у своїй організації [5]. В «Менеджерському словнику» Г. Колеснікова зазначено, що «лідер» (англ. «lead» – «вести, керувати») – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними та фаховими якостями [4, с. 130].

Як стверджує Пітер Друкер, «...ніщо інше так добре не готує ґрунту для лідерства, як загальний дух менеджменту, якого у повсякденній практиці організації менеджер суворо дотримується: певні принципи поведінки та відповідальності, високі норми ефективності і повага до людини та її праці» [2, с. 164–165].

Суспільні настрої, процеси розвитку організацій зумовлюють появу нових лідерів. Тому важливим чинником у здійсненні лідером своїх функцій є його особистісні компетенції, адже конкретна обстановка і динаміка зовнішнього середовища суттєвою мірою визначають успіх або невдачу того або іншого лідера. Поведінка лідера і результати, яких він досягає, багато в чому залежать від зрілості послідовників, їх умінь і досвіду.

Крім того, на ефективність діяльності лідера впливають як ситуаційні чинники (наприклад, вдалий або невдалий перебіг обставин), так і результати роботи послідовників. Поведінка лідера також є вирішальним чинником, від якого залежить робота організації та її успіх.

Коли колектив очолює неофіційний лідер, наміри якого збігаються із стратегією діяльності організації, то його вплив на колектив значно підсилюється, виконання завдань пришвидшується, ефективність організації зростає, а керівництво колективом спрощується. Діяльність лідера ґрунтується на знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, бажанні аналізувати ситуацію, визначати наслідки своїх дій, прагненні до вдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, тому що їхня поведінка залежить від керівника – лідера. Неможливо ефективно виконувати функції менеджменту,

якщо відсутні ефективне керівництво й лідери, здатні позитивно впливати на працівників і тим самим досягати найвищих результатів у роботі організації.

Характер лідерства залежить від багатьох чинників. Серед них головне місце посідають особистісні якості людини, і не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. У лідерстві важливу роль відіграють також психологічні особливості людини. Лідером у колективі може бути лише та людина, якій притаманні такі риси характеру: працьовитість, сумлінність, чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо.

Національна культура є важливим чинником, що визначає ефективність лідерства. Дієвість лідерства залежить від тих цінностей, які є провідними в конкретній національній бізнес-культурі. Справжні лідери знають, в якому напрямку потрібно скеровувати діяльність, вміють подати приклад іншим. Розуміння мети означає, що лідер і група активно прагнуть до змін, які забезпечують бажані результати в майбутньому.

Професійна успішність й ефективність праці менеджера у сучасних умовах визначаються рівнем його управлінської та лідерської компетенцій [7, с. 361]. Управлінська компетенція – це знання та навички, які дають змогу менеджеру успішно та ефективно впливати на рівні управління системою, процесом, персоналом для досягнення цілей організації. Лідерська компетенція – це знання та навички, які дають змогу менеджеру здійснювати зміни і надихати на них працівників.

Для вивчення значимості лідерських компетенцій і характеру їхнього впливу на менеджера в 2012 р. проведено експертне опитування в банківських установах Тернопільської області. Результати опитування фахівців банківських установ у галузі кадрового менеджменту дали змогу виявити чотири групи найважливіших лідерських компетенцій менеджерів банку (табл. 1). Для оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера обрано 5-бальну шкалу, відповідно до якої 1 – це найменш важлива оцінка, 5 – найбільш значуща.

Таблиця 1

Оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера з персоналу в банківських установах Тернопільської області(за 5-бальною шкалою)

Індикатори компетенції	Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу відділом корпоративного бізнесу					Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу кадровою службою				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2		4	5	6	7	8	9	10	11
Особистісні компетенції:										
Працьовитість і наполегливість					+					+
Харизматичність					+				+	
Авторитетність				+						+
Чесність				+						+
Порядність				+					+	
Ентузіазм				+					+	
Повага до людських цінностей					+				+	
Особистий приклад					+					+
Дисциплінованість, пунктуальність				+					+	
Вміння вести команду за собою					+					+
Професійні компетенції										
Професіоналізм					+					+
Прагнення до інновацій					+				+	

Вміння йти на ризик					+				+	
Бажання делегувати повноваження				+					+	
Продовж. табл. 1										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Стратегічне бачення майбутнього					+				+	
Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу					+					+
Вміння консультивати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів				+						+
Розглядати зміни як можливості для майбутнього розвитку організації					+				+	
Соціально-психологічні компетенції										
Вміння керувати емоціями				+						+
Вміння мотивувати до дій					+					+
Вміння вести за собою команду					+				+	
Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат				+					+	
Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти				+						+
Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію					+				+	
Стресостійкість					+					+
Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді				+					+	
Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди					+					+
Вміння креативно мислити					+					+
Комунікативні компетенції										
Вміння чути співрозмовника				+						+
Вміння обмінюватися інформацією				+						+
Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій					+				+	
Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників					+					+
Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою			+						+	
Навички інформаційного забезпе-				+					+	

чення комунікаційних процесів										
Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації					+			+		
Знання внутрішніх комунікацій в організації					+				+	
Продовж. табл. 1										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію				+						+
Відкритість і доброзичливість у спілкуванні			+							+

За результатами дослідження визначено найбільш важливі компетенції, які формують перший рівень і оцінені в 5 балів. До другого рівня належать компетенції, оцінені 4 балами. Третій рівень становлять найменш важливі компетенції, які отримали 3 бали. Варто зазначити, що кожна з виділених груп компетенцій має однакову значущу вагу у формуванні лідерських якостей менеджера (табл. 2).

Таблиця 2

Модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
1	2	3
Особистісні	Перший рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Працьовитість ▪ і наполегливість ▪ Харизматичність ▪ Повага до людських цінностей ▪ Особистий приклад ▪ Вміння вести команду за собою 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Працьовитість ▪ і наполегливість ▪ Чесність ▪ Особистий приклад ▪ Вміння вести команду за собою ▪ Авторитетність
	Другий рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чесність ▪ Порядність ▪ Ентузіазм ▪ Дисциплінованість пунктуальність ▪ Авторитетність 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Харизматичність ▪ Порядність ▪ Ентузіазм ▪ Повага до людських цінностей ▪ Дисциплінованість пунктуальність
Професійні	Перший рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Професіоналізм ▪ Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу ▪ Прагнення до інновацій ▪ Вміння йти на ризик ▪ Стратегічне бачення майбутнього ▪ Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Професіоналізм ▪ Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу ▪ Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів
	Другий рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів ▪ Бажання делегувати повноваження 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прагнення до інновацій ▪ Вміння йти на ризик ▪ Бажання делегувати повноваження ▪ Стратегічне бачення майбутнього ▪ Розгляд змін як можливостей

		для майбутнього розвитку організації
--	--	--------------------------------------

1	2	3
Соціально-психологічні	Перший рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння мотивувати до дій ▪ Вміння вести за собою команду ▪ Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію ▪ Стресостійкість ▪ Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди ▪ Вміння креативно мислити ▪ Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння керувати емоціями ▪ Вміння вести за собою команду ▪ Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти ▪ Стресостійкість ▪ Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди ▪ Вміння креативно мислити
	Другий рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння керувати емоціям ▪ Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат ▪ Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти ▪ Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння мотивувати до дій ▪ Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат ▪ Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію ▪ Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді
Комунікативні	Перший рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників ▪ Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій ▪ Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників ▪ Вміння чути співрозмовника ▪ Вміння обмінюватися інформацією ▪ Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію ▪ Відкритість і доброзичливість у спілкуванні
	Другий рівень	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння чути співрозмовника ▪ Вміння обмінюватися інформацією ▪ Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ▪ Знання внутрішніх комунікацій в організації ▪ Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій ▪ Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою ▪ Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ▪ Знання внутрішніх комунікацій в організації
Третій рівень		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою ▪ Відкритість і доброзичливість у спілкуванні 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації 	

Подана модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ дала змогу визначити компетенції за їхніми рівнями. Зокрема, **особистісні компетенції** характеризують здатності, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливість

бути лідером колективі. До найбільш значущих компетенцій експерти зарахували: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність.

Професійні компетенції окреслюють готовність і можливість людини на основі спеціальних (професійних) знань, вмінь та навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих експерти виділили професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу.

Соціально-психологічні компетенції характеризують здатність лідера ефективно взаємодіяти з командою в системі міжособистісних відносин. До складу соціально-психологічної компетентності належать такі: уміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Серед цих компетенцій експерти виокремили такі: уміння забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди та вміння креативно мислити; вміння вести за собою команду.

Комунікативні компетенції передбачають оволодіння складними комунікативними навичками та вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми і стандарти у спілкуванні, звичаї, традиції етикет у сфері спілкування, необхідність дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в засобах комунікації. Це узагальнююча характеристика вихованої особи, що охоплює комунікативні здібності, знання, уміння і навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного, побутового спілкування. В цій групі компетенцій експерти виокремили: вміння ефективно вести процес переговорів і встановлювати інтереси учасників.

Висновки і перспективи подальших розробок. Результати проведеного дослідження дали змогу визначити не лише основні компетенції, якими має бути наділений ефективний лідер, але й відповісти на такі запитання:

- ким є лідер як людина, які особистісні компетенції для нього характерні (характер, система цінностей, мотиви, здібності, специфічні риси, прихильність справі, чесність);
- що лідер знає, якими професійними компетенціями (знання себе, знання людей, теорій лідерства, професійні знання) і вміння (вміння працювати з людьми, лідерські навички, професійна майстерність) наділений;
- що лідер робить, які соціально-психологічні та комунікативні компетенції для нього характерні (звички, поведінка, стиль спілкування, володіння комунікативними навичками і вміннями, демонстрування особистого прикладу)?

Отже, лідерство необхідне для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з командою і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Вважаємо, що організації, в яких є менеджери, наділені лідерськими компетенціями, можуть досягти успішних результатів діяльності швидше, ніж ті, що працюють без лідерів.

Література

1. Дафт Р. Л. Уроки лідерства: [Р. Л. Дафт пер. з англ. А. В. Козлова; під ред. І. В. Андреевої]. – М. : Ексмо, 2008. – 480 с.
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вільямс, – 2007. – 286 с.
3. Иванова С. Д. Развитие потенциала сотрудников / С. Иванова, Д. Болгодоев. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 288 с.
4. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / Г. Колесніков. – К. : «ВД «Професіонал», 2007. – 288 с.

5. Питерс Т. Лідерство – еще та задачка. [Електронний ресурс]. /Т. Питерс – Режим доступу: <http://www.lambre-online.com/publicationslambre/success/leadertask.html>
6. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. :центр учб. л-ри, 2009. – 192 с.
7. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.