

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ  
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПАВЛЕНЧИК Н.Ф.**

**МАТЕРІАЛ ДО ЗАНЯТТЯ 9**

**«КЕРІВНИК ЧИ ЛІДЕР»**

*Курсу-тренінгу «Креативний менеджмент»*

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 “Менеджмент та адміністрування”

спеціальності 073 “Менеджмент”

факультет : Туризму

рівень освіти: Бакалавр

**Львів – 2020 р.**

## ЗАНЯТТЯ 9. КЕРІВНИК ЧИ ЛІДЕР

Керівник – це працівник, який очолює підприємство, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їхнє виконання.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Керівник – особа офіційна. Як правило, він призначається на посаду вищестоящої, контролюючої організацією і несе відповідальність за роботу своїх підлеглих.

Для керівника члени колективу – працівники, гвинтики, обов'язок яких чітко і в строк виконати отримане завдання. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив зводиться до мінімуму. Він – начальник, який не зацікавлений у встановленні добрих відносин з людьми складними або некомунікабельними. А вони цілком можуть бути присутніми серед його підлеглих. Спілкування відбувається за принципом: «доручили – виконай, більше від тебе нічого не потрібно».

Керівник отримує повагу підлеглих спочатку як додаток до місця, займаному на службовій драбині.

Керівник намагається використовувати в роботі старі, перевірені методи і накопичений досвід. Для досягнення мети, як правило, використовується «метод батога і пряника», тобто система покарань і заохочень. Перше зазвичай переважає.



### ***Завдання.1. Тест «Чи є у мене задатки керівника???***

Керівник повинен володіти навичками управління, мати творче мислення, високий рівень стресостійкості й комунікації, мати підтримку вищого керівництва та постійно самовдосконалюватися.

Найчастіше успішними керівниками стають співробітники з достатнім рівнем знань, умінь і навичок, які пройшли кар'єрний шлях з рядової посади.

Обов'язки керівника.

- ✓ сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівників;
- ✓ визначення пріоритетів у щоденній роботі;
- ✓ сприяння виконанню плану;
- ✓ сприяння зниженню витрат або мінімізація втрат.
- ✓ створення команди в колективі як злагодженого механізму;
- ✓ розподіл своєї роботи, використовуючи різні принципи планування;
- ✓ підвищення продуктивності праці;
- ✓ утримання ключових співробітників;
- ✓ вміння слухати і чути різні думки та побажання.



## ***Завдання 2. "Корабельна аварія"***

Професійні, ділові та особистісні якості ефективного керівника.

- ✓ професійні

Від рівня професіоналізму керівництва залежить успіх організації в цілому. Тому важливо, щоб керівник знав абсолютно все, що стосується його роботи. Кожен керівник повинен вникати в усі процеси, питання і бути прикладом для своїх підлеглих. Сюди слід віднести його постійний розвиток і самоосвіту. Організаторські здібності – ключова якість для успішного керівника. Вкрай важливо, щоб робота колективу була налагоджена як годинник. Не менш важливо вміти швидко і правильно приймати рішення. У критичних ситуаціях немає часу роздумувати, тому людина повинна вміти прораховувати все наперед. Нерідко відсутність цієї якості призводить до матеріальних і виробничих втрат. Тому необхідно чітко бачити хід подій в критичних ситуаціях.

- ✓ ділові

Керівник повинен вміти спілкуватися – і це одна з головних його якостей. Важливо не тільки висловлювати свою думку і роздавати розпорядження, а й поважати думку своїх підлеглих, а також справедливо визнавати їх гідності. Він повинен бути незалежним і відповідальним за свої слова, щоб люди могли йому довіряти. Якщо людина не може прийняти рішення самостійно, навряд чи хто-небудь зможе сприймати її серйозно.

✓ особистісні

1. Впевненість у собі. Зрозуміло, що невпевнена в собі людина не зможе вселити впевненість в своїх підлеглих. Ця якість дозволяє знайти вихід із будь-якої важкої ситуації.

2. Стійкість до стресу. Вкрай важливо не розгубитися, зіткнувшись з проблемою, і залишатися здатним розв'язати цю проблему. Тому стійкість до стресів, внутрішній спокій і незворушність – це певні переваги для керівника.

3. Нестандартне мислення. Цією якістю люди завжди притягують до себе. Адже саме креатив, творчість і нестандартний підхід до вирішення непростих завдань, викликають бажання у підлеглих працювати і підкорятися керівництву.

4. Дисциплінованість і зібраність. При відсутності самодисципліни немає сенсу говорити про дисципліну в колективі.

5. Здатність ризикувати. Будь-який напрямок в бізнесі – це ризик. Здатність ризикувати і бути відповідальним за прийняте рішення – це ключова якість керівної особи.

6. Здатність вирішувати конфліктні ситуації. Це явище в колективі не рідкість, тому керівник завжди повинен бути справедливим, повинен вміти заохочувати і карати.



### *Завдання 3. «Скульптура з п'яти монет»*

Ознаки хорошого керівника.

➤ У вас немає явних фаворитів

Гра фаворитів – це відмінний спосіб занапастити офісну мораль. Коли ви обираєте собі улюбленця в команді, ви тільки знищуєте бажання інших працівників справити на вас враження.

➤ **Ви ставитесь до своїх співробітників, як до людей**

На жаль, деякі керівники, вважають, що кидати образи на адресу підлеглих – це ефективна мотиваційна техніка. Здебільшого, це не відповідає дійсності. Якщо ви цінуєте своїх співробітників, як людей, то ви вже зробили величезний крок, на відміну від багатьох інших менеджерів.

➤ **Ви готові спробувати щось нове**

Хороший керівник – це не той, у кого є конкретний алгоритм дій, а той, який дає можливість розвиватися собі і своїм підлеглим.

➤ **У вас налагоджена система звітування**

Підтримка звітності – велика частина офісної роботи. Вона заохочує працівників виконувати свою роботу сумлінно, що призводить до відмінного результату.

➤ **Ви також відкриті для підлеглих**

Хороші керівники не перекладають на інших відповідальність за свої помилки. Насправді, досвідчені менеджери визнають свої невдачі, щоб створити робочий простір зі сприятливим середовищем для експериментів.

➤ **Ви запитуйте ввічливо**

Керівники, які постійно підвищують голос на своїх співробітників, завжди показують гірші результати, ніж ті, хто дає завдання, але не забуває, що з ним працюють люди, а не роботи.

➤ **Ви надаєте підтримку**

Керівник повинен побудувати довірливі стосунки зі своїми співробітниками, забезпечуючи розумну кількість і підтримки, і менеджменту. Очевидно, що вам не потрібно весь час тримати когось за руку, але ставити хрест на людині, яка один раз помилилася, теж не варто.

➤ **Ви усуваєте перешкоди**

Поганий керівник створює перепони своїм підлеглим, щоб зробити себе більш важливим для них з метою домогтися успіху. Великий керівник навпаки повинен активно працювати, щоб зробити життя своїх співробітників легшим.

➤ **Ви хороший тренер**

Ви ніколи не сидите, склавши руки, а завжди тримаєте руку на пульсі. Ви можете вказати правильний напрям кожному працівнику і дати рекомендації по роботі. Високоткласний керівник схожий на хорошого тренера: він викликає повагу і забезпечує правильне поєднання заохочення і конструктивної критики, щоб виявити найкращі риси у своїх співробітників.

➤ **Ви даєте зворотний зв'язок**

Хороші співробітники прагнуть отримувати фідбек, щоб дізнатися, як вони можуть покращити свою роботу та професійно рости. Хороший керівник завжди із задоволенням у цьому допоможе.

➤ **Ви робите всі робочі процеси відкритими і прозорими**

Прозорість – це запорука успіху щасливої офісної культури.

➤ **Ви слухаєте своїх співробітників**

Співробітники хочуть відчувати себе почутими. Звісно ж, ви несете відповідальність за прийняття остаточного рішення. Але саме в той час, коли ситуація вимагає цього, хороший керівник дає можливість висловитися своїм працівникам.

➤ **Ви пояснюєте свої дії**

Чудовий керівник не чекає, що хто-небудь буде читати його думки. Він висловлює власне чітке бачення і забезпечує команду знаннями та інструментами для досягнення спільної мети.

➤ **Ви дбаєте про рішення**

Коли справи йдуть не дуже добре, слабкий керівник завжди знайде, кого звинуватити. Хороший керівник зосереджений на пошуку рішень, а не на пошуку винних.

➤ **Ви дбаєте про виклики для ваших співробітників**

Нудна робота – нещасні співробітники. Найкращі боси мотивують своїх підлеглих саме тим, що кидають їм виклик.

➤ **Ви відчуваєте баланс**

Ретельно вивчіть можливості ваших працівників для того, щоб добитися хорошого балансу. Чи не могли б ви дати комусь з них більше обов'язків? Що ви вже можете почати делегувати?

➤ **Ви спілкуєтесь з вашими співробітниками**

Ваша мета – не пиляти людей. Вам необхідно дійсно перевірити ваших співробітників, спілкуватися з ними, щоб з'ясувати їхні цілі і турботи.

➤ **У вас є почуття гумору**

Дуже важливо, щоб жарти в офісі ніколи не закінчувалися. Існує упередження, що хороші керівники ставляться до своєї роботи серйозно. Але це добре, коли ви можете щиро посміятися зі своїми підлеглими.

➤ **Ви дбаєте про мрії та цілі ваших співробітників**

Хороший керівник вкладає в своїх співробітників. Це означає, що вони активно в курсі професійних цілей і прагнень своїх працівників.

➤ **Ви ніколи не граєте з себе класного боса**

Штучно солодкий керівник – це шквал незаслуженої похвали, а потім різке смикання килиму з під ніг. Будьте справжнім і реальним з підлеглими.

➤ **Ви хороший слухач**

Це основна причина, чому інтроверти – дуже хороші керівники. Більшість людей мають керівника, який любить говорити. Рідше – це ті, які якісно слухають. Вміння слухати демонструє співробітникам, що ви серйозно ставитесь до їхніх потреб.

➤ **Ви цікавитесь життям ваших співробітників**

Не потрібно ставати ліпшими друзями з вашими співробітниками, але бути чемним та інколи цікавитись особистим життям своїх підлеглих – запорука успіху.

➤ **Ваш підхід адаптивний**

Шаблон – не найбільш якісний інструмент для роботи зі співробітниками. Краще спрацює персональний підхід. Не забувайте, що всі ми люди, і всі ми різні.

➤ **Ви вимагаєте зусиль, а не досконалості**

Великий керівник вимагають і надихають співробітників працювати. Він показує приклад і дає працівникам інструменти, необхідні для досягнення успіху завдяки наполегливій праці. Люди роблять помилки. Так трапляється. Якщо ви штрафуете за невеликі невдачі, ви просто перекриваєте кисень для інновацій та експериментів.

➤ **Ви підозрюєте, що іноді ви жахливий лідер**

Люди, які вважають себе відмінними керівниками, часто, насправді, жахливі лідери. Великі керівники визнають, що влада і звання не дорівнює лідерським якостям. В результаті, вони постійно працюють, щоб зробити себе кращим. Ці керівники можуть іноді навіть відчувати себе неефективними. Однак, якраз в тому, що вони визнають свої недоліки, вони є першими і найкращими.



***Завдання 4. «Правило для переможця» 10 хв.***

Лідер – найбільш авторитетний член колективу, особа неофіційне, висувається стихійно.

Для лідера члени колективу – колеги. Він добре знає сильні і слабкі сторони кожного, його бажання і потреби, вміє з кожним налагодити нормальні відносини і будує їх на повазі. Однак здатний, а деколи навіть схильний маніпулювати колегами, використовуючи їх емоції і шанобливе ставлення до себе. Лідер може викликати у товаришів по службі суперечливі почуття – від любові до ненависті.

Лідера поважають за його особисті якості, хоча він цього і не вимагає.

Лідер відкритий для сприйняття нового, готовий піти на ризик і нести моральну відповідальність за прийняте рішення. Він здатний надихати людей особистим прикладом і намагається від кожного домогтися максимального внеску в загальну справу.

Лідер – це людина, яка веде за собою колектив задля досягнення спільної мети. Тільки-от вести можна по-різному. Це залежить від цінностей лідера, його спрямованості на короткостроковий результат чи довготривалу стратегію, важливість колективу для нього. Тож лідерство – тип управлінської взаємодії,



який ґрунтується на розкритті потенціалу членів колективу задля досягнення спільної мети.

Керівник і лідер групи можуть підтримувати один одного, і це буде сприяти збільшенню ефективності роботи колективу. Але можуть і конфліктувати. У цьому випадку членам їх колективу можна тільки поспівчувати.

Іцхак Кальдерон Адізес – македонський та ізраїльський письменник, один із найвідоміших консультантів у сфері управління. Консультував голів та уряди багатьох держав, на його рахунку успішна робота з тисячами компаній від ресторанчиків до міжнародних корпорацій.

На основі багаторічного досвіду І. Адізес дійшов приголомшливих висновків: неможливо стати ідеальним керівником, оскільки для якісного управління компанією необхідно поєднання 4 ключових ролей. А одна людина зазвичай сильна лише в 1–2 ролях.

Що робити? Зрозуміти, в яких ролях ти сильний, вміти хоча б мінімально виконувати інші функції та підібрати команду людей, що доповнюють тебе.

Залежно від домінуючої функції І. Адізес виділяє чотири типи керівників:

Виробник (продюсер) – Раеі;

Адміністратор – рАеі;

Підприємець – раЕі;

Інтегратор – раеІ.

Великі літери (Р, А, Е, І) в кодi вказують на те, що керівник добре виконує цю функцію, маленькі літери (р, а, е, і) – що керівник виконує функцію задовільно. Погане виконання або невиконання функцій – прочерк.

**Виробник (producer)** націлений, в першу чергу, на створення товару або надання послуги. Йому важливий результат: кількість вироблених автомобілів, тонн зібраного зерна або голів худоби.

**Адміністратор (administrator)** націлений на оптимізацію і мінімізацію використання наявних ресурсів. Він систематизує, впорядковує та встановлює «бюрократичний порядок». Усе враховано, зрозуміло хто за що відповідає, папірець до папірця, накладна до накладної.

Цих двох типів достатньо задля керівництва існуючою організацією. Але замало для розвитку та адаптації до попиту ринку, який постійно змінюється.

**Підприємець (entrepreneur)** здатний вигадувати й успішно впроваджувати нове, у нього завжди багато планів і ідей. Такий керівник може запропонувати повністю зруйнувати успішно функціонуючу систему. Ідеї в стилі: «а чого б замість корів не почати вирощувати страусів?», саме в стилі підприємця. Але це його вміння дає змогу компанії розвиватися, рухатися в ногу з часом і запитами ринку.

**Інтегратор (integrator)** – лідер, який створює спільні цінності, спільну мету компаній, він об'єднує людей у колектив за допомогою корпоративної культури, традицій. Саме він створює відчуття єдності.



***Завдання 5. «Я керівник, ти - підлеглий»***