

ронні блага, такі як консервація земель, стійке управління відтворювальними природними ресурсами і підтримання біорізноманітності, а також сприяти соціально-економічному розвитку сільських територій» [7, с. 87].

Демографічні тенденції у сільській місцевості виявляють нові аспекти проблеми кадрового забезпечення аграрних підприємств: нестачу робочих кадрів, міграцію молоді, зростання демографічного навантаження тощо. Розроблення та реалізація державної політики, спрямованої на людський розвиток, дозволить забезпечити адекватні умови життя, привабливість сільського укладу, створення робочих місць, що сприятиме поліпшенню кадрового забезпечення підприємств аграрної сфери.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юхновский И. Главная цель – создать в Украине общество с господствующим средним классом / И. Юхновский // Зеркало недели. – 2007. – № 14 (643). – (14 апреля).
2. Лещина О. Г. Організаційно-економічні умови формування кадрового потенціалу аграрної сфери / О. Г. Лещина // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 1. – С. 114–118.
3. Сільське господарство України : стат. щоріч. за 2010 р. / за заг. ред. Ю. М. Остапчука ; Держкомстат України. – К., 2011. – 348 с.
4. Економічна активність населення 2010 [Електронний ресурс] : стат. зб. – Режим доступу : <http://www.ukr.stat.gov.ua>. – Назва з екрана.
5. Могильний О. М. Державна політика розвитку сільських територій / О. М. Могильний // Економіка АПК. – 2010. – № 10. – С. 125–131.
6. Лучик С. Д. Визначення пріоритетів політики продуктивної зайнятості сільського населення / С. Д. Лучик, В. Є. Лучик // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 3–8.
7. Серова Е. В. Мировая аграрная экономика / Е. В. Серова, О. В. Шик ; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 407 с.

УДК 316.46+005.95

ФУНКЦІЇ ЛІДЕРА-КЕРІВНИКА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

С. І. Нестуля, кандидат історичних наук

Наприкінці ХХ ст. у світовому економічному розвитку з'явилося багато нового – це і високотехнологічні виробництва, і трансформаційна конкуренція, нові стандарти продуктивності праці, глобалізаційні процеси. Всі ці процеси відбуваються настільки швидко, як ніколи раніше.

Відтак, перед керівниками постає вкрай важливе запитання: чи готові вони реально долати всі виклики, які спричинені новими змінами ділового світу?

Відповідаючи на це питання, розуміємо, що сучасний керівник не може успішно розвивати свою організацію, опираючись на стару управлінську парадигму. Динаміка розвитку світової економіки вимагає нових – лідер-

ських якостей і ефективного використання лідерських функцій.

Зазначимо, що проблеми функцій лідера розглядали багато науковців. Функції формального лідера-управлінця сформульовані ще в класичній теорії А. Файоля [7]. Висвітлення функцій керівника-лідера зустрічаємо в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, зокрема П. Друкера [3], Х. Мінцберга [6], Е. Боне, М. Беляцкого [2], Ю. Ємельянова, Є. Кузьміна, І. Волкова [5] та ін.

Проте найбільше, мабуть, на ниві дослідження функцій лідера попрацював британський професор, доктор філософії Лондонської Колегії Короля Джон Адаїр. Саме йому належить концептуальне оформлення і об-

ґрунтування теорії так званого функціонального лідерства [1, с. 27–32].

З огляду на наявну теоретичну базу і проблеми новітніх реалій, мета статті – проаналізувати які функції лідера необхідно реалізовувати у практичній діяльності сучасних керівників, для ефективного розвитку організації.

Незважаючи на те, що за останні десятиліття теорія управління зазнала певних змін і корекцій, основні функції формального лідера-менеджера, які виділив Анрі Файолем, нові реалії господарювання змінити чи знівелювати так і не змогли.

Як і раніше на першому плані залишається функція планування. Це постановка мети і завчасне визначення місця, часу та призначення відповідальних за виконання завдань. При цьому враховуються всі області менеджменту: люди, фінанси, час, ресурси. Основний елемент планування – місія організації, або заява про її головну мету.

Функція організації – це процес делегування і координації завдань і відповідальності за наявності чіткої структури повноважень, відповідальності та звітності. Тобто відбувається структурування завдання найбільш ефективно використати співробітників і ресурси організації для його виконання.

Робота з персоналом – це відбір, організація й оцінка робітників на відповідні посади

й забезпечення її необхідними для виконання завдання знаннями.

Координація нерідко визначається як «спрямування роботи співробітників і лідерство». Це – вплив на співробітників, який спонукає їх прагнути до досягнення цілей організації; побудова стосунків між ними.

Контроль, який пов'язаний із загальним керівництвом, – це створення й запровадження механізмів, які забезпечують досягнення цілей організації, усунення невідповідностей з наміченими раніше планами [8, с. 80–82].

У теоріях, які розглядають лідерство, як одну з функцій менеджменту, або ж стверджують про їх нерозривний діалектичний зв'язок кожному з функцій менеджменту одночасно розглядають і як лідерську. Проте сьогодні є очевидним той факт, що лідери й менеджери виконують їх по-різному. Крім, того, на думку Е. де Боне, лідерство зумовлено в першу чергу так званими сполучними процесами, які забезпечують взаємодію функцій. До них відносяться процеси прийняття управлінських рішень, комунікації, технології управління персоналом.

Якщо в якості критерію взяти роль, яку виконують керівники-лідери, то їх типи, за визначення Е. де Боне, виглядають таким чином (табл.) [2, с. 76–78].

Таблиця

Типи лідерів

Роль	Характеристика
Той, що веде за собою	Найбільш хаотичний тип. До нього відносяться ті, які люблять приймати рішення самостійно, під особисту відповідальність. Лідерство – їх природний стан. Проте це не лідери від народження, лідерські якості приходять до них з досвідом
Організатори груп	Вирізняє знання психології своїх послідовників. Краще за все підходять для управління людьми в малих групах
Виконавці	Найраціональніший тип лідера. Йому притаманні енергійна діяльність, особистий приклад, цілеспрямованість, уміння долати бар'єри, створювати згуртований колектив
Дипломати	Легко контактують зі співробітниками, можуть відстоювати власну думку, використовують діалоги й уміють вирішувати проблеми один на один
Генератори ідей	Орієнтація на нові завдання, сприяння передовому, інтуїція, синтез знань, самокритичність
Продавці ідей	Підприємливість, свіжий погляд на вже знайомі факти. Контроль своїх і чужих емоцій.
Синтезатори	Уміють виділити головне з дуже великого обсягу інформації, що дозволяє їм відкрити щось нове
Роз'яснювачі	Доступно пояснюють послідовникам сутність навіть найзаплутанішої ситуації
Реактори	Активно й розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє їм ставати відданими послідовниками

Продовж. табл.

Роль	Характеристика
Комунікатори	Вирізняє високий рівень комунікабельності, уміння слухати людей
Дослідники	Уміють отримувати й обробляти інформацію, зіставляти й аналізувати факти, проводити експерименти
Слідопити	Ідуть в одному напрямку. Їм достатньо постановки завдання, а вони самі обирають методи
Хранителі інформації	Уміють збирати інформацію, знають де її взяти і як використати
Організатори	Керівники з талантом практичної організації виробництва й управління персоналом

Кожна з теорій лідерства, а нерідко і їх модифікації, наголошують на тій чи іншій функції як головній, характерно для певного типу лідерства. Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань і т. ін. Відповідні класифікації ми будемо розглядати при вивченні окремих підходів до дослідження лідерства і типів лідерства.

У зв'язку з цим наведемо досить широку класифікацію функцій лідерства, яку дають російські дослідники Ю. Ємельянов, Є. Кузьмін та І. Волков:

Лідер як адміністратор. Найбільш очевидним для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи він сам розробляє основні напрями ділової політики, чи вони приписуються йому згори, в коло його обов'язків неодмінно входить функція нагляду за виконанням. Адміністративна функція полягає не в самостійному виконанні роботи, а в дорученні її іншим членам групи.

Лідер як планувальник. Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати в себе як визначення безпосередніх кроків, так і розробка довготермінових планів діяльності. Часто лідер є єдиним зберігачем плану дій; він один знає подальші кроки, усі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

Лідер як політик. Визначає цілі й основні лінії поведінки групи.

Лідер як експерт. До нього звертаються як до джерела достовірної інформації чи кваліфікованого спеціаліста. Нерідко цю функцію лідер делегує своїм заступникам. Проте сам

вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника.

Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої необхідні для досягнення групових цілей, навколо цієї особистості відбувається поляризація влади, яку він може використати для зміцнення своєї ролі лідера.

Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі. Як офіційна особа групи, лідер виступає за її межами як її представник. Лідер є носієм колективного розуму, волі усіх членів групи. Він трансформує інформацію, яка виходить від групи і яку отримує для групи.

Лідер як регулятор відносин усередині групи. Регулювання особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну сітку, яка може мати різний вигляд. У деяких групах уся інформація проходить через лідера; іноді в групі існують наближені до лідера особи, які замикають на себе цю сітку; іноді лідер – «один із усіх».

Лідер як джерело заохочень і покарань. З погляду членів групи – це особливо важлива обставина. Водночас ця функція висуває досить високі вимоги до особистості лідера, особливо в групах, де значна увага приділяється не матеріальному, а моральному фактору. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, враховуючи силу впливу заохочень і покарань на кожного члена групи.

Окрім адміністративного регулювання діяльності членів групи і застосування офіційних форм заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції – це прийоми, за допомогою яких люди, які близько знають один одного,

виявляють повагу до тих, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і виявляють незадоволення тими, хто не виправдовує їхніх надій.

Лідер як третейський суддя і миротворець. Ця функція пов'язана з попередньою. У разі конфлікту між членами групи лідер повинен виконувати роль судді – когось карати, а когось заохочувати. У зв'язку з цією функцією в руках лідера опиняється засіб, завдяки якому він може зменшувати чи підтримувати тенденцію до фракційності всередині групи, залежно від його особистих планів.

Лідер як приклад служить моделлю поведінки для інших членів групи. Тобто наочно демонструє їм, ким вони мають бути, і що вони повинні робити.

Лідер як символ групи. Групи з високим рівнем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, а й до зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп встановлюють притаманні лише їм символи, одяг, ритуали і т. ін.

Лідери, як епіцентр таких груп, самі починають виконувати роль символів, нерідко даючи назви суспільно-політичним рухам або релігійним течіям, науковим школам, фірмам, тощо. Їх представники навіть після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з ним.

Лідер, як фактор, який відмінняє індивідуальну відповідальність. Виконуючи цю функцію, лідер звільняє членів групи від відповідальності за особисті рішення й дії, яку вони самі хотіли б обійти. Улюблені вислови лідерів – «всі претензії – до мене», «дійте від мого імені», «передайте, що я наказав» стосуються саме цієї функції.

Таким чином, у відповідь на відданість послідовників лідер бере на себе тягар прийняття рішень замість них. Причому послідовники досить легко передають свою свободу лідерам (Еріх Фромм назвав це явище «втечею від свободи»).

Лідер як провідник світогляду. В більшості випадків лідер є джерелом цінностей і норм, які становлять груповий світогляд. У цілому він відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група. Що ж до організації, то в ній світогляд групи більше

відповідає способу мислення керівництва, ніж окремих рядових членів.

Погляди швидше проникають униз, ніж наверх; це особливо помітно в групах, де лідер контролює інформацію, яка надходить до групи із зовнішнього середовища.

Лідер як «батько». Це – всеохоплююча роль, яка інтегрує численні функції лідера. Справжній лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і почуття відданості. Якщо лідер у деяких аспектах не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть у своїй уяві «переробити» його на свій лад. «Батьківська» роль багато в чому пояснює ту майже безмежну владу, яку іноді набувають лідери за певних умов.

Лідер як «цап-відбувайло». Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних почуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може стати мішенню для агресії з боку членів групи у разі невдачі. Коли група знаходиться в стані фрустрації, лідер може виявитися тим об'єктом, якого почнуть звинувачувати у «всіх смертних гріхах».

Особливим випадком є втрата членами групи ілюзій стосовно дійсних цілей або особистості лідера. Саме тому супротивники так наполегливо шукають факти, які компрометують лідера ворожої групи.

Безумовно не всі члени групи однаково сприймають особистість і вчинки лідера. До того ж, лідер існує у свідомості послідовників як когнітивний конструкт у межах їх особистості, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистісними даними того, хто сприймає. Окрім того, чим менше доступний лідер, тим більше він дає простору для фантазій послідовників у конструюванні його образу.

Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення для різних типів груп. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні; їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників [5, с. 33–39].

Втім, це не єдиний аспект лідерства, аналізу якого не можна отримати однозначних відповідей. Лідерство – це настільки складний для діагностики й розуміння феномен, тому

щоб його збагнути, потрібно докласти значної розумової роботи і ще більшої мобілізації всіх ресурсів особистості, яка стала на шлях його опанування у практичній діяльності. Перший крок на цьому тернистому шляху ми з вами вже зробили.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адаир Дж. Искусство управлять людьми и самим собой / Адаир Дж. – М. : Эксмо, 2006. – 656 с.
2. Беляцкий Н. П. Основы лидерства : учебник / Н. П. Беляцкий. – Мн. : БГЭУ, 2006. – 268 с.
3. Друкер П. Управление в обществе будущего / Друкер П. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 320 с.
4. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.
5. Емельянов Ю. Н. Лидер и группа / Ю. Н. Емельянов // Психология лидерства : хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. – Мн. : Харвест, 2004. – С. 26–45.
6. Минцберг Генри. Профессия – менеджер: мифы и реальность : [пер. с англ.] / Минцберг Генри // Лидерство. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–47.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
8. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера : [пер. с англ.] / Стаут Л. У. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

УДК 651.4/9:004: 005.3

ПЕРЕВАГИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В. П. Писаренко, кандидат наук державного управління

Неможливо виконати комплексне завдання щодо розбудови національної системи публічної адміністрації європейського рівня, спрямоване на підвищення ефективності та якості виконання державою її конституційних функцій і надання адміністративних послуг, не активізувавши впровадження технологій електронного урядування. Розробка та впровадження у практику організацій публічного сектора адміністративних електронних послуг є довгостроковим завданням, від якого залежить вицезгаданий успіх адміністративної реформи. Це й обумовило тему даного дослідження.

Основною умовою для створення ефективних механізмів взаємодії органів державного управління і суспільства є інформатизація всіх процесів, які існують у повсякденній діяльності органів державної влади. Одним із напрямів реалізації цього завдання є впровадження у органах державного управління систем електронного документообігу. Кадри

вирішують усе – скільки б часу не проходило з того моменту, коли було висловлене це твердження. Проте є ситуації, коли «людський фактор» стає причиною плутанини й помилок через значну кількість рутинних операцій з документами.

Системи електронного документообігу (СЕД) сприяють збереженню і раціональному використанню людських ресурсів і підвищенню ефективності управління потоками корпоративних документів та інформації. Серед основних переваг, які несе з собою впровадження систем електронного документообігу для конкретного співробітника, що працює з документами, виділимо такі:

- користувачеві системи електронного документообігу надається можливість здійснювати весь спектр операцій з документами, завданнями, довідниками, журналами, нумераторами та маршрутами при незначних тимчасових витратах;