

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему:

**“Керівництво і лідерство
в організаціях сфери фізичної культури і спорту»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Мазур Катерини Анатоліївни
Науковий керівник: Мічуда Ю.П.,
доктор наук з фізичного виховання
та спорту, професор
Рецензент: Семененко В. П., кандидат наук з
фізичного виховання та спорту, доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.,
доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор

(підпис)

Київ – 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	8
1.1 Концептуальні засади керівництва та лідерства.....	8
1.2 Особливості лідерства як соціально-психологічного явища.....	11
1.3. Формальний та неформальний лідер в організації.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	24
2.1 Методи дослідження	24
2.2. Організація дослідження	26
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	28
3.1. Взаємопов'язаність та відмінність керівництва та лідерства в спортивно-фізкультурних організаціях	28
3.2. Порівняльний аналіз основних стилів керівництва, їх класифікація	32
3.3 Аналіз впливу лідерських якостей на стиль керівництва фізкультурно-спортивною організацією	38
Висновки до розділу 3.....	45
РОЗДІЛ 4 АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	48
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	51
ВИСНОВКИ	52

	3
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	54
ДОДАТКИ.....	59

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ФКіС – фізична культура і спорт

ФСО – фізкультурно-спортивна організація

ФСТ – фізкультурно-спортивне товариство

НДР – науково-дослідна робота

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з основних проблем психології управління сьогодення є питання тотожності понять “лідерства” та “керівництва”. Ці поняття, безумовно, стоять наряду з процесом управління організацією. Основною передумовою існування фізкультурно-спортивних організацій в Україні та світі в цілому є ефективне управління організацією, правильно підібраний стиль та методи управління організацією. Через те, дуже важливо аби менеджер був не просто офіційно обраним керівником організації, а справжнім лідером, котрий здатний повести за собою всю організацію.

Наявність лідерських якостей у керівника продукує індивідуальний стиль керівництва, яким він керується при введенні своєї роботи. Саме правильно підібраний стиль керівництва гарантує високу ефективність та конкурентоспроможність організації.

З огляду на це, “управління”, “лідерство” і “керівництво” стають об'єктами вивчення таких вчених, як Керженцев П.М., Вітке М., Платонов С. В., Третьак В. И., Виготський Л.С., Кричевський Р.Л, Паригін Б.Д. Просецький П.А., Жеребова Н.С., Зайцева У.М. та ін.

Аналіз ролі лідера в спортивному менеджменті дозволить вивчити шляхи вдосконалення організації за допомогою наявних ресурсів. Адже керівник бере на себе відповідальність за взаємовідносини в установі, про що свідчить тісний зв'язок між усім колективом, довіра працівників до важливих рішень, які приймає лідер, і лояльність клієнтів.

Актуальність даної теми спричинена потребою більш детального дослідження області вивчення лідерства та керівництва, а також вдосконалення менеджменту сучасних керівників та ефективності організації, якими вони керують.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у

спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 роки, яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета дослідження: охарактеризувати основні стилі керівництва фізкультурно-спортивними організаціями і виявити найбільш ефективні з них, з'ясувати основні подібності та відмінності понять лідерства та керівництва.

Завдання дослідження:

- За підсумками аналізу літературних джерел з'ясувати сучасний стан дослідження проблем керівництва та лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях;

- Висвітлити сутність лідерства у фізкультурно-спортивних організаціях;

- З'ясувати співвідношення понять лідерства і керівництва в сфері фізичної культури і спорту;

- Визначити найефективніший стиль керівництва для використання фізкультурно-спортивних організаціях.

Об'єкт дослідження: соціально-психологічні компоненти процесу управління фізкультурно-спортивними організаціями (на матеріалах клубу активного відпочинку “Подольський”, ФСТ “Спартак”).

Предмет дослідження: Особливості стилей керівництва та наявність лідерських здібностей у керівників підрозділів фізкультурно-спортивної організації.

Методи дослідження: Для досягнення мети дослідження нами застосовувалися наступні методи:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.

2. Порівняння й співставлення.

3. Системний підхід.

4. Анкетування.

5. Методи математичної статистики.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР: Науково-дослідна робота здійснювалася в рамках теми 17 «Теоретичні та прикладні аспекти

підприємництва у сучасному спорті» зведеного плану НДР НУФВСУ на 2020 – 2024 рр. Робота виконувалася на кафедрі менеджменту і економіки спорту НУФВСУ.

Новизна дослідження та практична значущість роботи полягає у тому, що нами зібрані і проаналізовані різні теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності використання різних стилів керівництва в організаціях сфери фізичної культури спорту, а також виявлені і обґрунтовані чинники, що впливають на їх вибір.

Результати досліджень можуть бути використані керівниками фізкультурно-спортивних організацій, викладачами фізкультурних вузів і студентами, що спеціалізуються з менеджменту і управління фізичним вихованням і спортом, що дозволить удосконалювати їх професійну підготовку і тим самим підвищити ефективність їх управлінської діяльності в умовах фізкультурно-спортивних організацій.

Структура роботи: Науково-дослідна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку літератури, додатків. Текст науково-дослідної роботи викладено на 69 сторінках. Перелік використаних джерел нараховує 57 найменувань. Додатки налічують 5 елементів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1 Концептуальні засади керівництва та лідерства

Значимість керівництва та лідерства на підприємствах та в організаціях є актуальною темою на сьогоднішній день. Керівник зобов'язаний сформулювати комфортні умови для роботи підприємства або організації, відшукати підхід до кожного робітника, бути лідером та мотивувати інших. Але не кожен керівник може бути лідером, і навпаки, не кожен лідер в колективі є керівником.

Етимологія слів "керівництво" та "лідерство" в англійській мові близька: обидва терміни утворені від дієслова "вести". Але, незважаючи на близькість походження, в мові закріпилося розуміння керівництва як процесу, пов'язаного з призначенням на посаду, а лідерство ж несе в собі неформальний аспект. Говорячи про співвідношення цих понять, можна відзначити, що вони відносяться до впливу та містять соціальний аспект. Прийнято вважати, що «керівництво» та «лідерство» є частиною управління, в якій різні управлінські питання вирішуються впливом на підлеглих. У розумінні лідерства» та «керівництва» склалося два підходи. Прихильники першого вважають, що ці поняття збігаються і є синонімами. Переважно така позиція властива зарубіжним авторам. Представники другого вказують на не збіг понять. Ця думка характерна для вітчизняних політиків.

У різних типах організацій для ефективного зростання та розвитку людських ресурсів і досягнення бажаних цілей і завдань відповідним чином впровадження лідерських навичок вважається надзвичайно важливим. Робота керівників полягає в тому, щоб скеровувати та спрямовувати робочу силу на виконання їхніх посадових обов'язків, забезпечувати вирішення їхніх проблем, забезпечувати обладнанням, інструментами, технологіями, створювати товариські умови праці, надавати рівні права і можливості для всіх членів і

допомогати їм досягти організаційних і особистих цілей. Лідери наділені повноваженнями приймати рішення. Коли вони приймають рішення, вони повинні переконатися, що вони приносять користь працівникам. У деяких випадках керівники також заохочують участь співробітників у процесах прийняття рішень.

«Лідерство і керівництво» – кардинальна проблема психології управління, впродовж її розвитку як самостійної наукової галузі, вона мала різне розуміння і тлумачення. Саме поняття «керівництва» і «лідерства» не ідентичні. Керівництво – процес, який включає в себе формування цілі, до котрої прагне організація, розробку відповідних програм по досягненню цих цілей, діяльність по реалізації розроблених програм і досягненні кінцевої мети. Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників. Груповий механізм здійснення влади в системі міжособистісних відносин, заснованої на домінуванні і підпорядкуванні членів групи, тримається на авторитеті домінуючої сторони.

Спільні риси «керівництва» та «лідерства»:

- мають управлінський статус;
- можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей, або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, економічних механізмів і т.д;
- відповідально ставляться до прийняття рішень;
- спрямовують в правильному руслі роботу колективу [20].

Все ж таки центральною фігурою будь-якої групи або організації є сам керівник. Ефективність управління залежить від «особистісного підходу», тобто вміння успішно вирішувати основні проблеми міжособистісних стосунків: уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, долати інформаційний «голод» у колективі, чітко формулювати вимоги до працівників, встановлення з ними надійного зворотного зв'язку, здатність побачити та відрізнити хороше від поганого, правду від неправди, оскільки люди далеко не

завжди правильно інтерпретують події і не завжди говорять те, що думають. Завдання, яке ставлять перед собою ці керівники, - дати людям можливість заробляти достатньо грошей, щоб отримувати задоволення від своєї роботи, брати участь в управлінні організацією, створити умови для самостійного вирішення проблем. У такому ставленні до особистості людини втілюється найвища сутність управлінського гуманізму.

Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники це ті, які уміють поводитися по різному залежно від вимог реальності. Однією з головних проблем у формуванні інноваційної здатності сучасних менеджерів є виховання в них лідерських якостей та свідомості управлінського мистецтва. Саме із творчо обдарованих фахівців можна сформувати вкрай потрібний Україні корпус професійних керівників-лідерів, менеджерів виробничої сфери [36].

Завдяки формалізації внутрішніх відносин (децентралізації) управляючий стає керівником організації. І навпаки, стають лідерами не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям, насамперед, креативності. Тобто управлінцем будь-якої організації є людина, яка здана ефективно керувати робочою групою та бути лідером серед них. Основна ціль такого управлінця полягає в тому, аби мотивувати своїх підлеглих до роботи таким чином, щоб вони виконували роботу з легкістю і задоволенням. Отже, лідерство — це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації [29]. Підсумовуючи, можна підкреслити, що керівництво можна віднести до соціальних характеристик, а лідерство — до психологічних. Керівникам офіційно надають право обіймати посаду, а лідери мають вроджені або набуті психологічні якості.

1.2 Особливості лідерства як соціально-психологічного явища

Термін «лідерство» — це слово, взяте із загального словника та включене в технічний словник наукової дисципліни без точного перевизначення. Як наслідок, воно несе сторонні конотації, які створюють двозначність визначення [56]. Додаткову плутанину викликає використання інших неточних термінів, таких як влада, повноваження, управління, адміністрування, контроль та інших для опису подібних явищ.

Лідерство – це система стосунків у груповій структурі. Отже, його варто розглядати як групове явище, адже лідер завжди є елементом цієї структури [27, с.116-118]. Поняття "лідер" і "керівник" мають багато спільного. Обидва мають організувати, мотивувати підлеглих вирішувати поставлені перед ними завдання, визначати методи і засоби їх вирішення. Водночас, ці поняття не є однаковими. У кожній організації існують два типи взаємовідносин — формальні та неформальні, за рахунок чого поняття “управління” і “лідерство” розходяться. Система неформальних відносин породжує процес впливу на людей, а саме — лідерство. В управлінні ж існують чітко структуровані формальні відносини, через які воно здійснюється. Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг [25, с.331]. Процес управління трудовою діяльністю колективу, який здійснюється керівником, який в свою чергу, є контролюючим фактором та здійснюючим владу і є самим керівництвом. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв’язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу [37, с.11].

Суперечка щодо визначення лідерства стосується не лише того, хто здійснює вплив, а також типу впливу та результату. Деякі теоретики обмежили б визначення лідерства для здійснення впливу, що призводить до наступної відданості підлеглих, на відміну від байдужої поступливості чи неохочої покори. Ці теоретики стверджують, що використання винагород та покарання для маніпулювання або примусу підлеглих насправді не є «керівництвом» та може передбачати неетичне використання влади.

Організаційне лідерство — це здатність вести групи людей до виконання місії організації. Воно охоплює такі навички:

- Розуміння місії організації у відповідності зі своїми сильними сторонами;
- Створення стратегічного плану відповідно до цієї місії;
- Реалізація цілей і забезпечення відповідальності команд за досягнення цих цілей у встановлені терміни та відповідно до стратегічного плану;
- Передбачення можливих труднощів;
- Інновації для вирішення цих труднощів;
- Ефективне змінення обставини;
- Збереження спокою серед невизначеності;
- Ефективне спілкування;
- Мотивація групи людей робити все можливе та працювати для досягнення єдиної мети;
- Вирішення проблем внутрішньо зацікавлених сторін і спільноти в цілому;
- Роблячи все вищезазначене, звертаючи увагу на інклюзивність, цілісність і автентичність.

Вищевказані навички ґрунтуються на досвіді лідера, його набутих управлінських навичках, розумінні зростання та розвиненому емоційному інтелекті. Вони дозволяють лідеру усвідомлювати себе, свій вплив на інших і мотивацію інших у контексті просування єдиної місії організації.

Оскільки інновації змінюються з рекордною швидкістю, керівництву недостатньо робити речі так, як вони робили завжди. Організаційне лідерство потрібне на кожному рівні, щоб розглянути, як поточну практику можна вдосконалити або змінити для задоволення майбутніх потреб.

Психологічна сутність лідерства полягає в здатності впливати на окремих індивідів і групу в цілому, спрямовувати їхні зусилля на досягнення намічених цілей [27,с.117].

Лідерство відрізняється від менеджменту меншою стабільністю, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій. [18, с.14]. Якщо ж керівник являється лідером, він здійснює свої повноваження через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий». В будь-якому випадку лідерство підсилює дії керівника в усіх сферах діяльності. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керівництво (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління) [37, с.12-13].

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють:

- 1) побутовий тип лідерства (сім'я, школяри, студенти);
- 2) соціальний тип лідерства (виробництво, певні громади, тощо);
- 3) політичний тип лідерства (державні або громадські діячі).

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

- 1) лідер-прапороносець - генератор ідей, має власне сприймання ситуацій і проблем;
- 2) лідер-служитель — виражає інтереси своїх послідовників і діє від імені всієї команди;
- 3) лідер-торговець — вміє переконувати людей у правильності своїх ідей;
- 4) лідер-пожежник — швидко орієнтується в ситуації та вирішує проблеми.

У реальному житті образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях [37, с. 22].

Можна зазначити, що лідерство є феноменом соціального і політичного життя, за допомогою якого можна здійснювати владні функції. Воно використовується у будь-яких сферах життєдіяльності людства. Саме лідерство в багатьох випадках допомагає досягти мети. Лідерство мобілізує людей працювати разом для досягнення спільних цілей. Необхідною умовою лідерства є наявність влади в конкретній офіційній чи неформальній організації, а лідерство має важливе значення для розвитку ефективних лідерських навичок. Лідерство — це специфічний вид управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному поєднанні різноманітних джерел влади для спонукання людей до досягнення спільних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як володіння певними якостями, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, а з іншого боку, лідерство - це процес безперервної діяльності в напрямку групи чи організації для досягнення її цілей [53].

Зазвичай, більша частина людей не бачать відмінностей між “керівництвом” та “лідерством”, вважаючи, що маючи владу над підлеглими керівник автоматично є лідером. Загалом це правда. На практиці пропорції цих компонентів управлінського впливу сильно відрізняються, оскільки він формується багатьма факторами, включаючи тип організації, розмір, напрямок діяльності, положення в управлінській ієрархії та особистісні якості менеджерів. “Лідерство” як тип управлінських відносин відрізняється від поняття “керівництво”. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюючими системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь якої організації [14].

1.3. Формальний та неформальний лідер в організації

Багато науковців, які вивчають тему лідерства у своїх наукових працях, поділяють лідерів на два типи: формальні та неформальні лідери.

Формальний лідер — особа, яка має певний соціальний статус або посаду в організації, згідно з якими їй надаються певні владні права.

Зазвичай це можуть бути менеджери різного статусу: директор, керівник відділу або підрозділу, завідувач, начальник, адміністратор. Вони керують діяльністю організації або підприємства, їх структурного підрозділу, несуть відповідальність за роботу та результат.

Неформальний — особа в колективі або групі, яка має певний вплив на думки та дії інших людей даної групи. Не завжди ця людина займає керуючу посаду, але до неї можуть прислуховуватися працівники вище за неї статусом. Такий лідер надихає і мотивує своїх колег.

Формальний лідер має певні права і повноваження в організації, і здійснює свою діяльність в їх рамках. При успішному поєднанні професійних навичок та особистих якостей керівника, він може здійснювати гарне управління організацією та мати авторитет серед підлеглих. Якщо ж такий керівник невміло поєднує ці якості, то його функції залишаються номінальними.

Завдяки своїм лідерським і особистим якостям неформальний лідер здатний вести за собою весь колектив та впливати на його діяльність. Окрім своїх лідерських якостей такі люди наділені впевненістю у собі, високою відповідальністю та надійністю. Часто, неформальні лідери в компаніях мають значно більший авторитет за формальних керівників.

У ситуації, якщо формальний лідер здійснює успішну діяльність, поєднує у своїй роботі професіоналізм та особисті якості, має авторитет серед підлеглих організації, неформального лідера, зазвичай, не може бути.

Дуже часто відбувається ситуація, при якій неформальний лідер в організації має більший вплив на колектив, ніж формальний лідер. Це пояснюється тим, що формальному лідеру не вистачає певних особистих якостей, задля успішного менеджменту персоналом.

При формальному лідерстві рівень впливу залежить від посади керівника, при неформальному — від людських якостей, не зважаючи на посаду.

Тому від цього і залежить управління організацією та її конкурентоспроможність. Здебільшого, ці два види лідерства дуже пов'язані між собою і мають вплив одне на одного.

Формального лідера призначають зверху або ж висувають. При цьому формальний лідер набуває формального статусу менеджера.

Неформальні лідери стають і отримують соціальне та організаційне схвалення за особисті, психологічні та інші якості, які вони демонструють. Своім впливом він впливає на поведінку співробітників і може створити опозицію керівникам. Незалежно від типу, лідер, який має вміння впливати на людей може використовувати владу, яку йому надають прихильники.

Різниця з неформальними лідерами полягає в тому, що послідовники визнають лідера частиною організації, коли він демонструє свою компетентність і цінність. Як згадувалося вище, його сила походить від його послідовників, оскільки вони визнають його лідером і визнають його авторитет. Аби зберегти свій статус такий лідер повинен надавати своїм підлеглим умови задля повного вдоволення власних потреб, які можуть бути вдоволенні лише запропонованим лідером варіантом. Ставлення співробітників полягає в тому, щоб задовольнити управлінські потреби і забезпечити необхідну підтримку керівникам для вирішення необхідних основних завдань. Формальне керівництво відбувається відповідно до встановлених адміністративних і нормативних правил для призначення працівників і команд і в основному стосується функцій, тобто ефективних відносин.

Відносини у формальному лідерстві здійснюються за допомогою встановлених адміністративних та регламентованих правил, які призначені персоналом. Відносини між неформальними лідерами і колективом виникають на базі індивідуальних стосунків членів організації. Обидва види лідерства взаємодоповнюють одне одного і співвідносяться в персоні управлінця, який має великий вплив на підлеглих, але також можуть бути в боротьбі, залежно від чого буде знижуватись продуктивність організації.

Формальними лідерами є ділові та офіційні особи. Неформальними є особисті та неофіційні люди. Реалізація заходів і завдань формує систему відносин в організації, як формальних, так і неформальних. Формальні стосунки виникають між робітниками в організації, коли вони виконують певні виробничі ролі. Ці відносини відображають функціональні відносини між менеджерами та працівниками, засновані на нормах, стандартах, правах і обов'язках.

Чіткої межі між формальними і неформальними відносинами немає, вони тісно пов'язані. Офіційне спілкування може сприяти виникненню неформального спілкування, уповільнювати або прискорювати динаміку розвитку, надавати цим відносинам певну спрямованість і соціальний характер. Неформальні відносини можуть впливати на формальні відносини, купуючи стабільність, переростаючи в офіційні відносини. Вони можуть доповнювати один одного і допомагати регулювати та просувати інтереси офіційних стосунків, але водночас можуть бути дратівливими та незручними. Неформальні стосунки мають бути як доповнення формальним. Це і багато чого залежить від управлінця колективу. Коли управлінець є формальним лідером, його послідовними є неформальними, котрі будуть мати своїх неформальних лідерів. Достатньо результативним буде вплив формального лідера на групу робітників через неформального, працюючи з ним у тандемі.

Безсумнівно, те, що формальний керівник, який має офіційні повноваження і є обраним у своєму колективі, надає йому прав, які достатньо відрізняються від прав неформального природного лідера. Його сильне бажання просування по кар'єрних сходах є дещо більшим за ототожнення себе з командою своїх підлеглих. Формальний лідер може вважати, що емоційна прив'язаність до якого-небудь робочого колективу не повинна бути перешкодою на шляху досягнення мети, просування по службових сходах. Прирівнення себе до керівними посадами організації – є джерелом задоволення особистих амбіцій керівника. Якщо формальний лідер відчуває, що обставини не дозволяють йому

піднятися вище, і він не має великого бажання робити це сам, такий лідер буде сильно ототожнювати себе зі своїми підлеглими і робитиме все, що в його силах, щоб захистити та просувати їхні інтереси та мету.

Формальні лідери спочатку визначають, які методи вони повинні використовувати для досягнення заявлених цілей. Зазвичай шляхом впливу на людей за детально розробленими планами вони організовують і спрямовують роботу своїх підлеглих у потрібне русло, зберігаючи при цьому нейтралітет. Формальні лідери встановлюють комунікаційні процеси для взаємодії з іншими на основі встановлених прав і обов'язків, а також намагаються не виходити за межі допустимої поведінки. У той же час вони бачать себе та інших членами однієї організації, в якій слід дотримуватися певного порядку та дисципліни.

І навпаки, неформальний лідер встановлює цілі, до котрих він прагне, самостійно їх формує і проявляє ініціативу. Прибічниками таких лідерів, стають ті особи, які готові йти за ними незважаючи на виникаючі складнощі. В протиположності формальним лідерам, неформальні лідери надихають підлеглих і забезпечують досягнення цілей за допомогою винагород та покарань. Зазвичай, такі лідери будують стосунки з послідовниками в процесі спілкування.

На підприємствах, з рівнем розвитку нижче середнього, неформальний лідер може виступати в ролі психолога, експерта, наставника, радника з будь-яких питань. У групах з високим рівнем розвитку, неформальний лідер виступає в ролі джерела ідей та радника з складних виникаючих питань. Водночас, неформальний лідер є зразком для наслідування, на котрого можуть рівнятися інші члени організації.

Кожен неформальний лідер висловлює інтереси колективу, а також є контролюючим елементом, який слідкує за тим, аби кожен елемент працював не суперечивши системі. За необхідності, такий лідер може навіть конфліктувати з вищими ланками, задля захисту інтересів колективу.

Найбільш доцільним способом вирішення проблеми з неформальним лідером є пропозиція йому офіційної посади. Такому лідеру буде набагато

легше керувати підлеглими, адже маючи неформальний авторитет раніше, тепер такий керівник має офіційні керівні права і може трохи зневажати на інтереси колективу заради інтересів всієї організації. Звичайно, для вирішення основних проблем потрібно покладатися на команду задля підтримки рівня довіри підлеглих.

Обрання першого або другого типу лідера відбувається лідера здійснюється несподівано. Формального керівника призначають офіційно, вищим керівництвом організації, надають йому певні права і обов'язки. Лідера ж, обирає коло осіб, які є рівними, або майже рівними по службовому статусу. Достатньо важливим є той факт, що офіційний керівник маючи прагнення бути лідером в своєму колективі навряд зможе бути їм, якщо колектив не буде його сприймати таким, що є абсолютно неможливим якщо керівник немає особистісних лідерських якостей. В процесі управління ситуація є зовсім інакшою. Управлінця зазвичай призначають на посаду абсолютно не враховуючи як сприймають його підлегли.

Незважаючи все ж таки, на багато спільного між формальним і неформальним типами лідерства, є ще одна відмінність. Вона зводиться до того, що перший тип лідерів – це соціальні особистості, а другий – психологічний феномен. Обидва типи лідерства є засобами керування підлеглими, їх організацією та контролем над ними.

Формальні та неформальні лідери реалізують процеси соціального впливу в організаціях. Обом стилям керівництва притаманні певні відносини афіліації. Крім того, у формальних стосунках лідер говорить дуже чітко та фіксується адміністративними інструкціями, тоді як у неформальному лідерстві встановлені інструкції менш очевидні та жодним чином не окреслені заздалегідь. У процесі організаційного розвитку неформальне лідерство може трансформуватися у формальне лідерство, а формальне лідерство трансформується у неформальне лідерство, тобто між цими двома явищами лідерства немає чіткої межі, а відбувається процес перетікання та трансформації

з одного стану в інший. Сьогодні ефективний організаційний лідер є одночасно і неформальним лідером, і ефективним менеджером своїх підлеглих.

Формальне лідерство тяжіє до формальних, тобто об'єктивних сторін процесу організаційної діяльності, а лідерство – до суб'єктивного. Неформальний авторитет відноситься до людини як до особистості, в той час як формальний – до людини як до посади. У невеликих структурованих системах управління ці два типи лідерства можуть поєднуватися в одній особистості, то в більш великих системах - це зазвичай різні особи. Формальний лідер завжди керується певними правилами, обов'язками, нормами. Неформальний лідер з'являється в колективі стихійно і нічим не керується. Отже, якщо неформальні лідери мають великий вплив на команду, вони можуть стати як серйозною загрозою, так і бути правою рукою керівника.

Влада лідерів не є стабільною, оскільки повністю залежить від взаємовідносин з лідером у колективі та довіри до нього. Здебільшого, неформальним лідерам найчастіше є товариські, здатні до комунікацій, харизматичні, які здатні на практиці вести за собою інших.

В більшості випадків неформальний авторитет здійснює позитивний вплив на організацію. Групи всередині організації обмінюються інформацією, йдуть до досягнення спільної цілі, задовольняють потреби в приналежності і визнанні. Корпоративна культура складається саме з таких колективів.

Отже, незважаючи яким є лідер — формальним або неформальним, така людина повинна мати певний набір моральних, професійних та особистісних характеристик.

Керівник колективом спирається на делеговані йому офіційні повноваження і зазвичай діє за відведеної йому конкретної функціональної області. Опора неформального лідера – визнання його права на керівництво членами колективу. У своїх діях він акцентує увагу на людей та їх взаємовідносини. Вплив неформального лідера може діяти і поза рамками

організації. Дуже часто можна спостерігати, що неформальний лідер займає невисоку ланку в управлінській ієрархії.

У літературі немає єдиного визначення неформального лідера у трудових колективах. Зазвичай лідером вважають таку людину, високий ступінь впливу якої визнається більшістю членів колективу при вирішенні якогось спільного завдання, при цьому існує стільки ж типів лідера, скільки виникає ситуацій і завдань у групі.

З погляду колективної діяльності функції неформального лідера зводяться до двох основних. По-перше, він запроваджує та підтримує стандарти колективної допустимої поведінки чи неприйнятні форми поведінки членів колективу. По-друге, встановивши норми та правила поведінки, неформальний лідер спрямовує поведінку кожного члена колективу змушуючи його дотримуватися стандартів групової поведінки. Лідер здійснює мотивацію з допомогою неформальних методів, невербально чи вербально висловлюючи оцінку дій члена групи. феномен лідерства полягає в тому, що до нього добровільно і не завжди цілком усвідомлено приєднується більшість членів групи, схвалюючи чи осуджуючи свого колегу.

Формальний вплив у вигляді наказів, доган, розмов з начальством часто дає слабший результат, ніж прояв осуду неформального лідера або мовчазне вираження загального несхвалення з боку членів групи.

Однак не слід перебільшувати виховну дію лідера на будь-якого члена колективу. Більш дієва захисна функція малої неформальної групи: якщо її оцінка вчинку свого члена розійдеться з оцінкою керівництва, то це зведе нанівець всі спроби морально виховного впливу з його боку.

Феномен лідерства часто виникає у ситуаціях, коли виникають проблеми у процесі діяльності колективу. При цьому з позиції групових цілей лідерство може бути як позитивним, так і негативним.

Висновки до розділу 1

Отже, суть поняття лідерства в дослідженнях з менеджменту полягає в управлінській взаємодії в даному випадку між лідером і послідовниками, заснованому на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямованому на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Узагальнення поглядів на сутність поняття лідерства дозволяє його розглядати як становлення людини центром процесів, що відбуваються в організації, авторитетом, здатним впливати на ефективність роботи організації, ватажком організації.

З цього розділу можна зрозуміти, що поняття “лідер” в порівнянні з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який є лідером в колективі, може впливати на підлеглих і запроваджувати зміни в компанії, а також її зростання. Не всі керівники будуть використовувати лідерство у своїй роботі. Результативний менеджер не завжди є продуктивним лідером і навпаки. Та й поганий лідер може мати значні успіхи в управлінні.

Враховавши відмінності та спільні риси «керівництва» та «лідерства», можна стверджувати, що ідеальний варіант, коли керівник і лідер – одна особа. Тоді група буде працювати, як єдина команда. Нормальними є випадки, коли лідер та керівник є двома різними особами. В такому випадку взаємовідносини між ними можуть, гармонізувати життя організації, чи навпаки підвищити рівень конфліктності. Тобто, так як це дві «сильні» особистості, вони не знаходять спільних точок взаємодії. Але з іншої сторони, все ж таки можливо знайти точки взаємодії за допомогою компромісу [29].

Проблема взаємодії формального та неформального лідера досі залишається відкритою. Керівнику важливо взаємодіяти з неформальними структурами. Адже найбільш гострою є ситуація протистояння лідерів, тому що неформальний керівник може направити весь свій вплив на те, щоб відстояти свої інтереси, а це непрямим чином може нашкодити компанії. Суперечності можуть траплятися через безліч причин, але найважливіша їх - незадоволеність лідера займаної посадою, вищий рівень професіоналізму ніж у керівника.

Далекоглядний формальний лідер повинен не тільки запобігти конфлікту, а й передбачати зачатки виникнення протиріч.

Таким чином, неформальний лідер може стати для керівника компанії як серйозною перешкодою, так і надійною опорою. Отже, особливим талантом неформального лідера необхідно керувати. Найчастіше формування неформальних організацій викликано невірною політикою керівництва. Члени колективу потребують допомоги, захисту, соціальної належності, зворотного зв'язку, і коли ці базові психологічні потреби не задоволені, виникає потреба у неформальному лідерстві.

Як би не склалися робота та відносини колективу за наявності формального та неформального лідерів, між ними можуть виникнути протиріччя. Найкращим способом знайти взаємодію з неформальним лідером є його переведення у формальні керівники та делегування повноважень. Внаслідок чого людина, наділена владою, поєднавши свої амбіції з посадою, стане найкращим керівником, або стане звичайним начальником, який видає накази і вимагає їх виконання.

Проте найсприятливішим результатом є поєднання характеристик формального і неформального лідера в одній особі. Справжнє лідерство полягає у формуванні справжньої залученості та прихильності колективу, в умінні нести відповідальність за кінцевий результат. Керувати – це не означає бути завжди і у всьому правим. Лідер повинен вміти визнавати свої помилки і звертатися за допомогою до своїх підлеглих, тільки так можливо досягне довіри співробітників, їх відданості місії компанії.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження

У філософських словниках "метод" (від грец. *methodos* - шлях, спосіб пізнання, дослідження, простежування) - це сукупність прийомів та операцій пізнання та практичної діяльності. Визначень поняття "метод дослідження" існує декілька. І вони не суперечать один одному. По визначенню Г.І. Рузавіна [33], метод пізнання, або метод дослідження - це деяка специфічна процедура, що складається з певних дій або операцій, за допомогою яких здобувається й обґрунтовується нове знання в науці. Деякі вчені під методами дослідження розуміють способи рішення науково-технічних завдань; інструмент для проникнення в глибину дослідницьких об'єктів [10].

Задля досягнення мети науково-дослідної роботи , а також вирішення основних завдань ми використовували такі методи дослідження:

1. Вивчення та аналіз спеціальних літературних джерел, моніторинг інтернет-сайтів.
2. Порівняння й співставлення.
3. Системний підхід.
4. Анкетування.
5. Методи математичної статистики.

Аналіз літературних джерел - метод аналізу текстів, який припускає вивчення спеціальних літературних джерел для збору інформації з теми дослідження. Він дозволив виділити основні підходи до теми дослідження, з'ясувати основні терміни в сучасній теорії управління, а також з'ясувати актуальні питання управління та управлінської діяльності керівних працівників, встановлення закономірностей її впровадження в практику сучасного фізкультурного руху. Цей метод дослідження дозволив нам охарактеризувати

вимоги до керівників ФСО, їх ролі і функції, які, на думку фахівців, їм потрібно реалізовувати для успішної професійної управлінської діяльності.

В процесі роботи із спеціальними літературними джерелами нами використовувався метод контент-аналізу. Слово “контент” означає зміст (зміст) документу. Контент-аналізом називається метод збору кількісних даних про явище, що вивчається, або процес, які містяться в документах. При цьому, під документом розуміється не лише офіційний текст (наприклад, текст інструкції або правового закону), але і усе написане або вимовлене.

Контент-аналізу піддавалися монографії, підручники, публікації періодичних видань і наукових збірок.

Порівняння й зіпставлення. Процес зіпставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Так, ми порівнювали ефективність використання різних стилів керівництва спортивними менеджерами.

Системний підхід - напрям методології дослідження, основу якого лежить розгляд об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків з-поміж них, тобто розгляд об'єкта як системи. Завдяки системному підходу ми отримали найбільш повне і цілісне уявлення про досліджуваний матеріал.

Анкетування – психологічний вербально-комунікативний метод, у якому як засіб для збору відомостей від респондента використовується спеціально оформлений список питань - анкета. Питання анкет повинні бути взаємно пов'язані і частково за змістом перекривати одне одного, що дає можливість перевірити достовірність відповідей.

Анкетування здійснювалося заочно шляхом розсилання анкети кожному респонденту. Для дослідження використовувалась анкета закритого типу.

Для об'єктивного аналізу досліджуваних явищ і процесів використовувалися наукові методи збору, обробки даних та інтерпретація отриманих результатів. У роботі застосовувалися наступні методи статистики:

- зведення даних;

- статистична угруповання;
- обробки та аналізу статистичних даних.

Зведення даних — комплекс дій по узагальненню конкретних індивідуальних даних, які утворюють сукупність з метою виявлення типових рис і закономірностей, властивих досліджуваному явищу в цілому. Зведення включає групування матеріалу, розробку і вибір показників, які характеризують типові групи та підгрупи, підрахунок групових і загальних підсумків, подання результатів у вигляді статистичних таблиць. В основі цього лежить метод групування. Статичне групування — це поділ сукупності на групи за істотними для них ознаками.

Обробка та аналіз статистичних даних — це вивчається сукупність явищ, розчленовується на однорідні за окремими ознаками групи і підгрупи і кожна з них характеризується системою статистичних показників.

2.2. Організація дослідження

Науково-дослідну роботу було виконано у такій послідовності:

1. вибір теми;
2. визначення мети і завдань дослідження;
3. з'ясування об'єкта і предмета дослідження;
4. бібліографічний пошук та відбір літератури з теми, її вивчення;
5. складання попереднього змісту;
6. написання вступу;
7. виклад теорії, організації та методики дослідження;
8. складання анкети та проведення анкетування в організації;
9. обробка отриманих результатів, формулювання висновків, оформлення списку використаних джерел.

Потім здійснювалося літературне й технічне оформлення роботи, її рецензування, підготовка до захисту і захист науково-дослідної роботи.

Виконання роботи здійснювалось у відповідності з індивідуальним планом-графіком, затвердженим кафедрою.

Процес роботи над дослідженням ділився на три основні етапи:

- підготовчий;
- аналітичний;
- заключний .

На першому етапі здійснювалося формування проблеми дослідження, визначення основного набору дослідницьких засобів (методика, техніка дослідження, порядок їх застосування), а також визначення мети і завдань дослідження, збір емпіричного матеріалу для вивчення особливостей управлінської діяльності і лідерства у спортивному менеджменті. Також на цьому етапі відбувався вибір місця проведення дослідження та визначення підрозділів та респондентів, які брали участь у анкетуванні. Дослідження проводилося на базі клубу активного відпочинку “Подольський” та ФСТ “Спартак”. В дослідженні брали участь три підрозділи клубу “Подольський” — відділ продажів, аквазона, відділ рецепшну та кадри ФСТ “Спартак”. Серед респондентів — по п’ять працівників з кожного відділу клубу та десять працівників ФСТ “Спартак”.

Аналітичний етап проведення досліджень за темою роботи передбачав інтерпретацію отриманої інформації і опис його результатів. Було проведено заочне анкетування серед працівників кожного з вищезазначених структурних підрозділів клубу. З допомогою цих методів були виявлені сучасні вимоги до лідерства, з’ясовані особливості управлінської діяльності у сфері ФК і С, визначено найбільш ефективні стилі керівництва у спортивному менеджменті.

На заключному етапі виконувався теоретичний аналіз, узагальнення та обговорення даних, отриманих на попередніх етапах, опис даних етапів та розробка теоретичних висновків.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Взаємопов'язаність та відмінність керівництва та лідерства в спортивно-фізкультурних організаціях

Стереотипно, поняття “лідерства” та “керівництва” вважають тотожними, але потрібно розуміти, що ці поняття не є синонімами, та перше є лише частиною ефективного використання другого.

Як один із компонентів керівництва, лідерство повинне створити певне середовище, де кожен із членів організації повинен розвиватися та досягати успіху. Сам термін “лідерство” - це здатність впливу та спрямування зусилля колективу на досягнення спільної мети. Такий вплив може бути формальним, якщо лідер займає керівну посаду.

Менеджер має володіти лідерськими якостями. Лідер повинен розробити стратегії, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Ефективне керівництво забезпечить організаціям конкурентну перевагу та максимальну продуктивність.

Шегда А.В. виділяє певні відмінності між цими двома поняттями: керівництво визначається розумовим та фізичним процесом, який призводить до того, що група підлеглих виконує призначені керівником завдання, а лідерство - це процес, при якому одна людина, не посідаючи формальної посади, може впливати на інших членів організації. Лідерами стають випадково, а їх дії не обмежуються певними правами або обов'язками[51]. Стадник В.В. відзначає такі розбіжності між керівництвом та лідерством: керівництво впливає на підвладних за допомогою офіційних повноважень, для того аби забезпечити виконання ними поставлених завдань і вирішення актуальних питань. Лідерство визначається як здатність керівника впливати на поведінку окремих осіб або груп за допомогою особистих якостей, які відповідають потребам групи та не

тільки. Керівництво базується на владі та авторитеті. Задля здійснення успішного керівництва в організації повинні бути підлеглі, для лідерів же — прихильники. Частіше вони зосереджені на меті, яку ставить вище керівництво або ринок. Натомість лідери самі визначають цілі та направляють підлеглих з їх зусиллями задля їх досягнення; керівники прагнуть своєчасно детально формулювати дії, плануючи залучення та використання необхідних ресурсів для підтримки ефективності організації. Лідери досягають своїх цілей, передбачаючи майбутнє, не заглиблюючись у деталі та рутину; менеджери забезпечують досягнення цілей керівництва, контролюючи та організовуючи їх. Лідери мотивують та надихають своїх підлеглих, керівники ж приймають рішення і вирішують проблеми опираючись на власний досвід. Лідерство — це про ризик та незвичайні способи вирішення проблем[39]. Чуйкін А.М. зазначає такі відмінності між поняттями: керівництво здійснюється лише колегіальним органом управління, лідерство ж завжди здійснюється особистістю керівника. Мета лідера і його послідовників повинні бути погоджені. Засновник організації призначає керівника для неї. Лідерство можливе лише за наявності певних особистих якостей, в той час як керівник виконує свою роботу і намагається просунути догори по карєрних сходах. Лідер може використовувати лише мотивацію співробітників та переконання, в той час як керівник може використовувати вплив і владу задля вирішення основних завдань[47].

Отже, що стосується відмінностей, то можна визначити такі основні[8]:

- керівники є офіційно обраними в організації, а лідерів висувають самовпливом;
- керівники мають і дотримуються певних прав та обов'язків, лідери не мають;
- керівники діють за певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких вони здійснюють вплив на підопічних, а лідери цих санкцій не мають;

- керівники, на відміну від лідерів, відповідають за законом за свою організацію;
- керівники є представниками своєї організації на ринковій арені, а лідери лише в середині свого колективу;
- керівники реалізують взаємодію групи через формальні відносини, а лідери офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідери налагоджують безпосередню міжособистісну взаємодію у колективі;
- лідерство виникає в умовах мікросередовища, де керівництво являється одним з елементів;
- керівництво це стабільне явище, лідерство — нестабільне, оскільки вибір лідера напряду залежить від взаємовідносин в колективі, настрою групи та змін, які можуть відбуватися;
- прийняття рішень керівниками або вирішення проблем є набагато глибшим процесом, аніж прийняття рішень лідером, що пояснюється тим, що менеджер відповідає за всю організацію, а лідер захищає інтереси свого колективу.

Основними подібностями цих двох понять можна визначити такі:

- і ті, і інші виконують основні функції менеджменту: організація, мотивація, контроль;
- і ті, і інші мають певний соціальний вплив на своїх підлеглих або послідовників;
- і ті, і інші користуються підпорядкуванням, хоча в керівництві у вигляді регламентованих стосунків , у лідерстві – у вигляді міжособистісних стосунків [27,с.118].

Отже, з цього випливає, що лідерство і керівництво — не є тотожними. Перше - є психологічною характеристикою поведінки окремих індивідів в групі,

а друге - є соціальною характеристикою взаємовідносин в групі, і першочергово з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. І все ж таки, на противагу лідерству, керівництво — регламентований правовий процес.

На прикладі відділу продажів клубу активного відпочинку “Подольський” можна визначити, що дана група маючи менеджерку відділу, яка є офіційно призначеною, здійснює регулювання своїми підлеглими щодо наданих їх прав і обов'язків, призначає завдання для своїх підлеглих і контролює їх виконання, все одно має неофіційного лідера, до якого дослуховуються, з яким комунікують та який мотивує їх до виконання своєї роботи.

Однак, якщо не зважати на всю вищезазначену різницю, лідери і керівники вирішують однакові проблеми, які пов'язані із мотивацією робітників, стимулюванні їх у вирішенні завдань та досягнення спільних цілей.

Керівник завжди несе відповідальність за свою команду, відповідає за їх виконану роботу і результат. Ефективний керівник завжди буде організовувати і контролювати процес роботи підлеглих. Процес взаємодії з підлеглими у керівників тільки у встановлених рамках.

Часто, керівники не орієнтуються на цілі, встановлені організацією. Лідери, абсолютно протилежно самостійно встановлюють цілі і намагаються вести команду задля найшвидшого й найефективнішого їх досягнення.

Формально призначені керівники організацій, або їх підрозділів мають прерогативи задля отримання статусу лідера в своїх колективах. Але, дуже часто такого не трапляється, адже управлінці не мають певних особистих якостей, щоб бути лідером, або ж не мають бажання завойовувати прихильність підлеглих. Також, достатньо часто лідерство ґрунтується на неформальній основі.

У ФСТ “Спартак” та аквазоні клубу активного відпочинку “Подольський” формальний керівник і є лідером в своїх підрозділах. Саме тому такі керівники

виконують функції і як, офіційно призначеного керівника, і як лідера, який здатен вести групу за собою.

До того ж, поведження керівника може залежати від його власних амбіцій та бажання досягти вершин у кар'єрних сходах. Якщо керівник має таке прагнення, і прирівнює себе з більшими групами організації, ніж з своєю групою, то така група підлеглих може стати на заваді кар'єрного зросту керівника.

Отже, задля того аби стати лідером — не потрібно мати керівну посаду. І навпаки, справжній менеджер завжди повинен володіти лідерськими якостями. Як керівник — він повинен забезпечити максимально ефективне керівництво своєю групою.

Тому, і лідерство, і керівництво відіграють дуже важливу роль задля успіху фізкультурно-спортивної організації. Раціональне поєднання цих двох елементів дають ефективне управління організацією і персоналом.

3.2. Порівняльний аналіз основних стилів керівництва, їх класифікація

Під стилем керівництва прийнято розуміти спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведження індивіда, типову для лідера систему принципів, норм, індивідуальних особливостей впливу на підлеглих [27, с.123]. В експериментальних дослідженнях зафіксовані спроби встановити зв'язок між стилем керівництва, типом керівника, ефективністю діяльності групи та її культурою управління:

- стиль показує психологічні особливості і особистісні якості керівника;
- формування стилю відбувається в процесі діяльності, він може набувати нових ознак, змінюватись;
- описання та класифікація стилів певною відтворюють змістові характеристики самої спільної діяльності;
- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями групи, її традиціями, усталеними нормами;

- чинники зовнішнього середовища впливають на характер формування стилю керівництва [27, с. 125-126].

На сьогодні відомі різні класифікації стилів керівництва. Найпопулярнішою класифікацією стилів керівництва є класифікація, яку розробив німецький психолог Курт Левін в 30-ті роки минулого століття. Саме за його класифікацією почали виділять три основних стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Або ж директивний, колегіальний та стиль попускання. [11, с.114].

Авторитарний стиль базується на владі менеджера. Менеджер, який підпорядковується авторитарному стилю управління, позбавляє свободи прийняття рішень своїх підвладних і централізує повноваження. Аби підлеглі слухняно виконували всі вказівки, такий менеджер може використовувати погрози або покарання [33, с.210]. Авторитарний керівник повністю контролює роботу підлеглих, чітко ставить їм завдання, суворо контролює їх дії. Він майже не дає змоги проявляти ініціативу у роботі[7, с. 368].

Прикладом такого менеджера є дівчина - менеджерка відділу продажів клубу активного відпочинку “Подольський”. Вона контролює кожну дію своїх підопічних, застосовує систему штрафів у вигляді покарань і самостійно приймає будь-які рішення.

Авторитарний менеджер не вислуховує думок інших працівників, не терпить заперечень. Зазвичай, він вимагає повного підкорення підлеглих. Проводячи наради, такі керівники одразу оголошують списки завдань і рішень проблем, адже не готові вислуховувати думки інших. Авторитарний керівник завжди може критикувати підлеглих, при цьому не завжди готовий вислуховувати критику в свою сторону. Задля одержання високих трудових досягнень використовуються покарання і догани.

Не дивлячись на це, авторитарний менеджер може бути уважним, доброзичливим і коректним. Він може дослуховуватись до пропозицій підлеглих, але остаточне рішення завжди залишати за собою. В таких випадках, стиль залишається авторитарним за суттю[7, с. 369].

Менеджер, який має авторитет користується великою повагою підлеглих, визнанням і в своїй діяльності використовує, залежно від виникаючих ситуацій, різноманітні форми впливу. Свою структуру впливу формує за принципом «керівництво – підкорення». При цьому тип такого керівника характеризується: надмірною централізацією влади і частим ігноруванням думки спеціалістів; автократ користується різними соціально-психологічними механізмами впливу – аж до аморальних; такий керівник не заохочує критики на свою адресу, не прагне до згоди з більшістю, не намагається зробити рішення спільною справою, він не довіряє підлеглим, нехтує реальним людським потенціалом, обмежує спілкування між керівником і підлеглими та реальний взаємовплив; такий керівник не звертає уваги на індивідуальні особливості підлеглих, на міжособистісні стосунки; тримає велику соціальну дистанцію, у неформальних ситуаціях взаємодії проявляє холодність і офіційність [27, с.131].

Достатня кількість людей вважає, що автократом може бути людина, яка має свій чіткий план і реалізує його. В такому разі даний менеджер може бути справедливим, рішучим, але при цьому, все одно, залишатися жорстким. Безсумнівно, така людина здатна швидко і ефективно вирішувати питання і проблеми, приймати рішення і добиватися ефективного виконання задач від своїх підлеглих [7, с.370].

Більшість керівників, які використовують у своїй діяльності авторитарний стиль керівництва, зазвичай, керуються бажаннями підкорення підлеглих і жорстокого командування, за рахунок того, що мають недостатньо розвинені особистісні якості. В такому випадку, такі керівники можуть втратити дуже цінні кадри зі свого колективу.

Можна зазначити, що такий менеджер просто не вміє керувати по-іншому, тому таке управління організацією не зможе бути ефективним [7, с.371-372].

Проте однозначно негативно оцінювати авторитарний вплив в управлінні не варто. Адже в реальному житті трапляються ситуації, коли елементи авторитарного стилю керівництва можуть бути використані, задіяні жорсткі форми впливу [27, с. 131].

На прикладі тренера з певного виду спорту можна побачити, що всі керівні впливи тренера відбуваються у формі наказу, ультимативних вимог, розпоряджень. Будь-які відхилення, прояв ініціативи та самостійності караються. Такий тренер має жорстку дисципліну, контролює всю діяльність спортсменів, але не з метою піклування про них, а з метою виконання своєї тренерської задачі. У спортивному колективі такий стиль може призвести до нездорового психологічного клімату та конфліктних ситуацій.

З цього можна зробити висновок, що перевагами такого стилю є зосередження влади в руках керівника, безпосередній контроль, таке керівництво є ефективним у кризових ситуаціях. До недоліків можна віднести постійну недовіру з боку підлеглих, низький рівень розвитку персоналу, а також відсутність творчого підходу до роботи.

Також існує демократичний стиль керівництва. На відміну від першого, такий стиль керівництва має на меті заохочувати підлеглих до спільних розробок та прийняття рішень та вирішень проблем. Зазвичай, авторитарні менеджери користуються колективними формами обговорення та узгодження[7, с.372]. Даний стиль ґрунтується на вільному прийнятті рішень, самостійному виконанні завдань, забезпечення кожного працівника необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації[34, с. 211].

Демократичний менеджер раціонально делегує свої повноваження, доносить інформацію щодо актуальних проблем і перспектив роботи своєї організації. Такий менеджер створює комфортні умови для кожного працівника свого підрозділу, намагається робити все задля того, аби підлеглі були задоволені своєю роботою і мотивує їх. Менеджер бере на себе відповідальність лише за найважливіші питання, дає змогу самостійно вирішувати підлеглим менш складні питання. Він завжди радиться зі своїми підлеглими і цінує думку кожного.

Демократичний менеджер заохочує своїх працівників, дає можливості для покращення роботи, враховує думку кожного. Зазвичай, він дає вказівки у формі рекомендацій, порад або пропозицій[7, с.372].

Керівник демократичного стилю дає змогу працівникам самотійно виконувати роботу і чекає повного виконання, задля оцінки. Невеликим недоліком є те, що на організацію і контроль за своїми підлеглими, управлінець витрачає більше часу, порівняно з автократом[34, с. 211]. До контролю цей керівник може залучати інших працівників підрозділу, аби делегувати повноваження. Такий керівник завжди впевнений, що враховуючи думку кожного можна дійти до найкращого рішення[7, с.373].

Вважається, що демократичний стиль як засіб впливу керівника на працівників є ефективним в управлінні, оскільки такий управлінець вдало користується владою, але ніколи не апелює до неї. А такі психологічні механізми демократичного впливу, як порада, переконання, навчання, делегування співробітникам повноважень та відповідальності, сприяють ефективності управлінської діяльності, дають можливість керівникові вивільнити частину свого власного робочого часу, забезпечують позитивну саморегуляцію управлінської системи, розвиток ініціативи підлеглих. Ідеться про наявний факт взаємовпливу, зворотного зв'язку, у ході якого інформація потрапляє не лише від керівника до підлеглого, а й навпаки – від співробітників до керівника [27, с.131].

Демократичний стиль керівництва можна спостерігати у Голови ФСТ “Спартак” та менеджерки аквазони клубу активного відпочинку “Подольський”. За даними дослідження, 80% працівників підрозділів гарно ставляться до своїх керівників, довіряють їм і розділяють їх мету.

У сфері фізичної культури і спорту керівники, тренери, інструктори та інші притягають весь колектив або актив до спільних рішень та обговорень. Розвиваючи дискусію, це розвиває особисту самотійну ініціативу у вихованців. Всі звернення виконуються у формі прохань, рад, рекомендацій. Така людина завжди об'єктивна, справедлива, ввічлива, делікатна, доброзичлива і завжди відкрита для контакту.

При демократичному стилі керівництва група бере участь у прийнятті рішень, але відповідальність за ці рішення несе керівник.

При ліберальному стилі керівництва керівник дає повну свободу дій своїм підвладним і самостійно виконує свої повноваження в даних умовах. Доручення і завдання підлеглі отримують у вигляді прохань і отримують за це винагороду у вигляді задоволення власних потреб. Ліберальний керівник не критикує своїх підлеглих, але спокійно може вислуховувати критику у свою сторону [17, с.213]. Даний стиль управління можуть також мати назву - стиль невтручання або мінімального втручання менеджера у хід виконання завдання підвладними.

Менеджер, який керується ліберальним стилем керівництва виступає як посередник між працівниками свого підрозділу. Він просто забезпечує підлеглих необхідною інформацією і ресурсами для виконання роботи, майже не контролюючи процес. Такий менеджер мало взаємодіє з колективом не проявляє активності у своїй діяльності. Такий менеджер дуже невпевнений у собі, саме тому вирішення питань повністю перекладається на підлеглих. Він завжди буде достатньо ввічливим і обережним, буде мати побоювання образити когось.

Такий менеджер часто уникає відповідальності і рішучих заходів, аби не псувати взаємовідносини з підлеглими.

Ліберальний менеджер може піти на поступки і не може відстоювати свою позицію у різноманітних ситуаціях.[7, с. 374].

Існують певні причини існування менеджерів-лібералів: першою причиною є те, що кожна людина має індивідуальні якості, унікальний характер, а також тип темпераменту; другою причиною є недостатня самооцінка менеджера, а також недостатня оцінка власної ролі у робочій групі; третьою причиною є схильність менеджера до творчості, але при цьому не маючи організаторських здібностей, що перешкоджає формуванню менеджерських якостей [7, с. 375].

Ліберальний стиль часто називають бездіяльним, таким, де все дозволено, де процвітає анархія. Його, так звана, “бездіяльність” є результатом: індивідуальних особливостей індивіда; його недостатнього професіоналізму; низької самооцінки та невпевненості у своїх силах, тощо. Водночас, є ситуації,

коли ліберальний стиль керівництва може стати ефективним, а керівник впливовим. Подібне відбувається за таких обставин: робота має індивідуалізований характер, а керівник виконує лише контролюючі функції; група являє собою колектив інтелектуалів, де вільна, творча атмосфера; в колективі високий рівень відповідальності і свідомості його членів тощо [27, с.132].

У клубі активного відпочинку “Подольський” керівником-лібералом є менеджер відділу ресепшн. Колектив відділу доволі самостійний і дружній, при цьому більша частина колективу (60%) нейтрально ставиться до свого керівника. Рішення в такій групі вирішуються колективно.

В спортивній команді такий стиль є зовсім неефективним. Тренер не приймає участі у внутрішніх відносинах команди. Вимоги, ради, рекомендації в спілкуванні з учнями у тренера-ліберала відсутні, їх замінюють прохання і умовляння. Він пасивно ставиться до порушень учнями дисципліни або невиконання поставлених задач. Такий тренер украй байдужий до думки учнів і оточення, нетовариський і безініціативний у всьому, байдужий до своєї управлінської діяльності.

Можливо, поєднання ліберального стилю з іншими стилями могло б забезпечити ефективну діяльність керівника, але в багатьох випадках ліберальне керівництво не є ефективним, а в умовах кризової ситуації таке керівництво може призвести до критичних наслідків.

3.3 Аналіз впливу лідерських якостей на стиль керівництва фізкультурно-спортивною організацією

У випадку, коли менеджери хочуть бути переконливими зі свого боку, для них життєво важливо поміркувати, як вони здійснюють контроль своєю організацією, який стиль адміністрування їм підходить найбільше і буде чудово працювати в їх групі та асоціації. Прийняття відповідного стилю допомагає керівникам налагодити їх близькість, довіру та повагу, спілкуватися зі своїми колегами та створювати чудові робочі зв'язки. З іншого боку, застосування

неправильного стилю може спонукати працівників до відокремлення від колективу, закритості, втрати мотивації. Менеджери, які вибирають стиль керівництва, який суперечить характеру їх організації, не можуть бути плідними у своїй роботі. У двадцятому столітті стиль управління розглядався як те, як керівники практикували свою владу для виконання роботи та ефективного досягнення цілей. До 1980-х років стиль «порядок і контроль» загалом вважався стандартом. Пізніше почали віддавати перевагу більш орієнтованим на спільноту стилям керівництва з метою підвищення натхнення та залучення працівників. Сьогодні, безсумнівно, є більш обґрунтований акцент на стилі адміністрування як шляху, за допомогою якого менеджери ототожнюють себе з працівниками, особливо з працівниками, які їм підпорядковуються [54]. В даний час існує переконання, що керівники повинні знайти стиль, який є правильним для них, і що вони повинні відповідати своєму стилю відповідно до: способу життя асоціації, де вони працюють, характеру доручень, які потрібно виконати, якості та бажання своїх колег [56].

Передбачається, що стилі керівництва відрізнятимуться відповідно до характеру галузі та рівня працівників, з якими має справу керівництво. Багато досліджень були спрямовані на встановлення зв'язку між стилями керівництва та продуктивністю співробітників у цілому. Наслідки перевірки інформації показали, що, безсумнівно, існували величезні контрасти у виконанні роботи через характер співробітників, однак були додаткові величезні контрасти в стилі влади через управлінське минуле та характер лідерства, якого дотримується керівництво, і що демократичний стиль керівництва мав перевагу серед директорів, на відміну від пропозицій про те, що керівники люблять бути авторитарними. Загалом можна продемонструвати взаємозв'язок між стилем керівництва та виконанням обов'язків, але існує багато прогалів, які необхідно покрити відповідно до характеру організації та орієнтації стилю керівництва, якого дотримуються в цій організації.

Успішні організації мають відмінності від менш успішних, саме завдяки керівнику, який здійснює ефективне і динамічне управління цими організаціями.

На погляд власника організації, керівництвом є певна особа або група осіб, які здійснюють певний спосіб управління організацією за допомогою індивідуального способу управління. Задля виконання керівник функцій даній особі потрібно мати владу над іншими, себто мати можливості щоб вплинути на діяльність групи.

Впливом називають дії однієї особи щодо інших осіб і її можливість впливати на їх поведінку та емоції. Владою ж називаються можливість впливу на поведінку індивіда або групи індивідів. Якщо ж управлінець групою має лідерські якості, а саме такі як: цілеспрямованість, дружелюбність, дисциплінованість, вміння йти самостійно і вести за собою команду до кінцевої мети, за рахунок чого його владна позиція утвердиться.

Концепція влади корисна для розуміння того, як люди можуть впливати один на одного в організаціях. Влада передбачає дієздатність однієї сторони («агент»), щоб впливати на іншу сторону («мішень»), але цей вплив було описано та виміряно кількома різними способами. Цей термін може стосуватися впливу агента на одну цільову особу або над кількома цільовими особами. Іноді цей термін стосується потенційного впливу на речі чи події, а також ставлення та поведінки. Іноді агентом є група або організація, а не окрема особа. Іноді влада визначається у відносних, а не абсолютних виразах, і в цьому випадку це означає ступінь, до якої агент має більший вплив на ціль, ніж ціль на агента.

Важко описати силу агента, не вказавши цільову особу (особи), цілі впливу та період часу. Над деякими людьми агент матиме більше влади, ніж над іншими та більший вплив на деякі типи проблем, ніж на інші. Крім того, влада є динамічною змінною, яка змінюється зі зміною умов. Використання влади та результати впливу можуть збільшити або зменшити подальшу владу агента. Загалом, термін влада зазвичай використовується для опису абсолютної здатності окремого агента впливати на поведінку або ставлення однієї або кількох визначених цільових осіб у певний момент часу.

Завдяки владі, управлінець здійснює свої керівні функції. Саме тому влада з управлінням поєднуються. Вплив і влада будуть напряму залежати від

індивіда, на котрі вони спрямовані, від даної ситуації та від стилю керівництва, яким буде керуватися менеджер. Останнє ж є характеристикою того, як працює керівник. Стиль керівництва може проявлятися у взаємовідносинах між управлінцем і підлеглими, його манері спілкування, вмінні впливати на поведінку, емоції та думки інших, та, звісно, у виконанні своїх обов'язків менеджером. Стиль управління показує не тільки, як функціонує менеджер під впливом цього стилю, а й вся організація в цілому. Він має дві сторони: суб'єктивну й об'єктивну. Перша сторона проявляється за допомогою особистих якостей менеджера, друга ж характеризується основними принципами управління.

Формування стилю керівництва є довгим безперервним і дуже складним процесом. Він залежить від особистих якостей керівника, від окремих членів підрозділу і всього підрозділу в цілому, від виникаючої ситуації. Рідкість, але деякі менеджери інколи можуть надмірно, або навпаки, недостатньо керувати організацією. Так само, кожен менеджер може виявляти небажані риси у своїй роботі, за рахунок чого робочий час може витратитися неефективно, колектив може бути невдоволений, проблеми можуть вирішуватись несвоєчасно і недосконало. І навпаки, деякі менеджери не делегують повноваження на свою команду, і тому, їм доводиться брати багато на себе, вирішувати проблеми і самостійно приймати рішення. Достатньо велика кількість управлінців боїться брати на себе відповідальність, можуть ухилятися від неї.

При підборі кадрів на керівні посади особливо треба звертати увагу на особисті якості керівника, особливо наявність лідерських якостей, та його психологічні особливості. З часом, умови функціонування об'єктів управління і завдань постійно зростають і ускладнюються, за рахунок чого потрібно шукати нові методи вирішення для цих факторів, але, з іншої сторони, це відкриває ширші можливості задля використання звичних базових методів і рішень для певних ситуацій. При цьому, звичайні методи не завжди є ефективними і дієвими в сучасних ситуаціях, і саме це потребує від менеджера творчого підходу та швидкої реакції задля вирішення нових актуальних проблем. Такий

підхід завжди є результатом досвіду і практики у керівника. Тому ступінь готовності менеджера до вирішення складних завдань залежить тільки від його робочого досвіду.

Важливим аспектом при виборі стилю управління є визначення типу влади до якої схильний керівник. У менеджменті можна виділити такі типи влади: влада, заснована на примушенні, влада, заснована на винагороді, експертна, еталонна, законна та влада прикладу.

Перший тип влади використовується на підприємствах, де керівники впливають на своїх підлеглих через страх. Зазвичай, це авторитарні менеджери. Коли підлеглий знає, що може бути покараний за неправильне виконання або невиконання своєї роботи взагалі, він боїться залишитися без премії, надбавки, втратити робоче місце або певні повноваження. В таких колективах погіршується психологічна атмосфера, зростає плинність кадрів та відслідковується зниження рівня трудової дисципліни. Основними мінусами є недовіра до управлінця, незадоволеність окремих працівників умовами роботи, пасивність робітників при виконанні своїх функцій.

Саме такий тип влади у своїй роботі використовує менеджер відділу продажів клубу активного відпочинку “Подольський”. Використовуючи примушення у керівника є широкі можливості впливати на своїх підлеглих.

У типі влади, заснованій на винагороді управлінці здійснюють процес обміну винагородою на ефективно виконану роботу працівниками. В більшості випадків, винагородою являється задоволення потреб підлеглих. В такому типі влади, працівники зосереджуються не на керівникові і його особистісних якостях, а на винагороді, яку вони отримують. Але при цьому, такий керівники, які керуються даним типом влади легко здійснюють свій управлінський вплив на підлеглих і отримують швидкий і якісний результат. Основним мінусом влади, заснованій на винагороді є те, що менеджера сприймають не як індивіда, а як відповідну посаду.

В даній ситуації керівник створює позитивне підкріплення підлеглого, за рахунок чого підлеглий виконує свою роботу. Саме тому кожен працівник свідомо виконує свою роботу, знаючи, що отримає винагороду.

При експертній владі робітники підрозділів впевнені, що їх керівник володіє спеціальними знаннями та навичками, задля забезпечення ефективної роботи. Підлеглі знають, що такий керівник дасть змогу кожному працівнику задовольнити свої потреби. Вони впевнені, що керівник найкраще розуміє проблеми і шляхи їх вирішення, саме тому вплив управлінця здійснюється через віру підлеглих.

Особисті здібності та харизма керівника формують еталонний вид влади. Особливо важливими є зовнішні характеристики управлінця, гідні манери поведінки, гарні ораторські здібності, вміння поводити себе на публіці та у колективі. Працівники беруть за приклад такого керівника і свідомо, чи підсвідомо психологічно визнають його. Мінусом може бути те, що керівник, в даному випадку, може бути занадто самовпевненим, егоїстичним та не застосовувати інші види влади.

Ці два види влади можна побачити у керівника ФСТ “Спартак” та керівника відділу аквазони клубу активного відпочинку “Подольський”. Завдяки лідерським якостям менеджерів, колективи обох організацій впевнено йдуть за своїми керівниками, без примусу і з задоволенням допомагають їм у вирішенні завдань і обговоренні питань та сумлінно виконують свою роботу.

Законну владу ще називають традиційною. У цьому випадку підпорядковані керівнику люди впевнені, що керівник має право надавати їм розпорядження, керуючись власними повноваженнями. Такий вид влади - ієрархічна побудова структури управління організацією. Абсолютно кожний управлінець наділений повноваженнями законної влади. Такий тип влади є найпоширенішим. Коли людина знаходиться під впливом такого типу влади, вона відчуває себе належною до соціальної групи - свого робочого колективу. Дане відчуття для кожної людини допомагає задовольнити її потребу до приналежності.

Такий тип влади можна побачити у відділу ресепшн клубу активного відпочинку “Подольський”. Застосування правильного виду впливу на підлеглих допомагає досягнути мету організації.

Також існує влада харизми, тобто влада за допомогою прикладу. В такому випадку, підлеглі дуже цінують, поважають і прагнуть наслідувати поведінку свого управлінця. Харизматичні індивіди мають вплив на оточуючих завдяки своїм професійним і особистим навичкам. Такі керівники можуть мати непрямий контакт з колективом, але при цьому все одно здійснювати вплив на групу. Переважно, харизматичні керівники володіють артистичною мімікою та мовою тіла. За допомогою невербального спілкування такі люди здатні привернути до себе.

Будь-який менеджер у своїй роботі може використовувати одну або змішувати декілька типів влади, що буде подальшою основою для формування менеджером власного індивідуального унікального стилю керівництва. Кожна з типів влади має як свої плюси, так і мінуси. Реалізація різних типів влади потребує від керівника індивідуальних якостей, які будуть дозволяти управлінцю правильно розвиватися і формувати власний стиль керівництва організацією. Найголовнішим є те, щоб вибраний тип влади не перешкоджав досягненню основних цілей організації.

За даними проведеного дослідження, ми визначили, що найбільше виявлені лідерські якості у керівників, що у своїй роботі керуються домінуючим демократичним стилем керівництва. Зазвичай, ці керівники дружні, відкриті, щирі, володіють високими організаторськими здібностями. Саме тому, такі керівники приваблюють не тільки як гарні управлінці, а й як приємні особистості.

Керівники-демократи створюють таку психологічну обстановку, яка мотивує і підтримує підлеглих. Вони показують свою повагу до підлеглих, із-за чого отримують її назад в ще більших розмірах. Знаючи переваги і недоліки кожного працівника, менеджер зробить все аби кожен працівник відчував себе комфортно.

Згідно дослідження, лідерські якості також добре розвинені і у авторитарного менеджера, але неправильно поєднуючи їх з особистими якостями і стилем керівництва, управління командою втрачає свою ефективність. Недовіра працівників є основним критерієм, що перешкоджає на шляху успішного поєднання авторитарного стилю керівництва і лідерства.

Висновки до розділу 3

Щодо стилів керівництва — то це певна модель поведінки керівника, яка формується на протязі деякого часу, за допомогою якої він здійснює управління організацією або людьми і яка базується на його особистих якостях[23].

Стиль керівництва являє собою систему, в якій постійно застосовуються методи керівництва, загалом він вміщує в себе сукупність певних методів і способів вирішення завдань управління. До основних стилів керівництва відносимо: авторитарний, демократичний та ліберальний стилі. Сьогодні ефективність керівництва залежить не тільки від потенціалу підприємства, а й значною мірою від стилю керівництва. Керівники повинні бути гнучкими і можуть пристосуватися залежно від ситуацій свій власний, неординарний та нікому не притаманний стиль керівництва.

Стиль керівництва визначається особливостями організації і її підрозділів, позиціями власників і вищих менеджерів, переважаючою системою цінностей і типом культури, випадковими обставинами. На нього впливають як об'єктивні умови, так і суб'єктивні моменти. Задля здійснення успішного керівництва практично, потрібна обов'язкова наявність трьох факторів: того, хто керує, того, ким керують та ситуації.

Тим самим стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління фізкультурно-спортивною організацією, а також створювати і відтворювати в колективі особливу атмосферу, що породжує певні норми взаємин і поведінки. Він характеризує всю роботу апарату управління. При цьому, авторитарний менеджер має в своїх руках всю владу, віддає повноваження і позбавляє своїх підлеглих від прийняття рішень. Демократичний менеджер дозволяє підлеглим

вільно приймати рішення й вирішувати завдання, чекає виконання задач до кінця, без жорсткого контролю, й лише потім оцінює його. Ліберальний менеджер у своєму стилі керівництва дає повну свободу дій своїм підлеглим, він повністю зосереджений на взаємодопомозі та максимальній участі підлеглих у прийнятті рішень, але має дуже малу ефективність роботи.

Отже, ознайомившись з основними стилями керівництва та особливостями лідерських якостей керівників, можна зробити висновок, що стиль керівництва дуже тісно переплітається з наявністю формального лідера в організації. В той же час, правильно використовуючи свій індивідуальний стиль керівництва будь-який управлінець може бути лідером в своєму колективі.

В число найбільш важливих здібностей лідера входить: поєднання знань, поведінки і досвіду, вміння реалізувати, майстерство раціонально розподіляти відповідальність і завдання, організація і мотивація робочого колективу, знаходження переваг і сильних сторін кожного працівника, здатність до творчого мислення, генерування нових ідей, вміння слідкувати за тенденціями і інноваціями.

За результатами проведеного дослідження, а саме анкетування, було виявлено найбільш доцільні стилі керівництва, якими керуються лідери у своїй діяльності. Серед опитуваних респондентів були: фахівці сфери ФКіС, менеджери, тренери та адміністратори клубу активного відпочинку “Подольський”, а також працівники різних ланок ФСТ “Спартак”. Було визначено домінуючий стиль керівництва кожного з керівників підрозділу клубу “Подольський” та голови ФСТ “Спартак”. Також, на прикладі даних організацій та визначених стилів керівництва було виявлено які керівники являються лідерами для своїх підлеглих, а які — є формально керівниками. Результати дослідження дають змогу оцінити основні проблеми та недоліки, якими володіють керівники даних організацій, а також можливі шляхи покращення їх діяльності.

Отже, визначивши всі позитивні і негативні фактори можна дійти висновку, що являючись лідером в своїй організації, а також використовуючи власний

індивідуальний правильно підібраний стиль керівництва управлінець організації, не тільки в сфері ФКіС, а й в усіх сферах діяльності, може ефективно здійснювати керівництво.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завдяки методу соціологічного опитування, а саме - анкетування, було визначено стилі управління, якими керується кожен з керівників підрозділів — авторитарний менеджер, демократичні та менеджер-ліберал. За допомогою анкетування було визначено наскільки кожен з керівників є лідером в своєму підрозділі та наскільки взаємопов'язані лідерство та стиль керівництва кожного менеджера.

Було визначено, що кожен з менеджерів використовує змішаний стиль керівництва у своїй діяльності, але у кожного з них є певний домінуючий стиль.

Спершу розглянемо керівників клубу активного відпочинку “Подольський”. Менеджер відділу продажів керується авторитарним стилем керівництва, аквазони — демократичним, відділу ресепшн — ліберальним.

Отже, першим прикладом розглянемо менеджерку відділів продажу. Дівчина майже повністю керується авторитарним стилем керівництва у своїй роботі. Для неї характерне повністю одноосібне прийняття рішень, контроль за роботою кожного працівника, підпорядкування всіх своїй волі та покарання у вигляді системи штрафування. Ігнорування ідей і побажань працівників підрозділу викликає недовіру, але при цьому деяку повагу підопічних. Жорсткий контроль призводить до демотивації робітників, постійному напруженні обстановки, а іноді навіть до звільнення деяких з них. Менеджерка бере повністю всю відповідальність на себе, способом доведення рішення є накази та розпорядження.

Більшість респондентів не вважають свого керівника лідером (80%), а також, мають неформального лідера в своєму колективі. Демократичний керівник — більше викликає страх, підозри, коливання, невизначеність підлеглих, аніж бажання слідувати за ним.

Менеджер аквазони — демократичний керівник. Їй характерні прагнення до опрацювання рішень, розділ повноважень та відповідальності між нею та її підлеглими. Вона прислуховується до працівників свого підрозділу, радиться з ними, адекватно реагує на критику, надає колегам повноваження самостійно вирішувати питання, постійно підтримуючи зв'язок з ними. Така менеджер створює сприятливу атмосферу в колективі, створює необхідні умови для праці та справедливо оцінює їх роботу. Менеджерка вільно спілкується з колективом, допомагає кожному висловлювати свою думку і втілювати власні ідеї. Авторитет, як керівника, підкріплюється авторитетом людини. Колектив підрозділу достатньо дружній і згуртований, більшість з робітників мають між собою дружні відносини та спілкуються поза роботою, що також є частиною заслуги керівника. Менеджерка дуже влучно використовує свої лідерські якості в колективі.

Майже всі респонденти даного підрозділу (80%) відповіли, що менеджер аквазони — лідер даного колективу. Вона викликає довіру, прихильність підлеглих та їх впевненість у своїй роботі. Велика кількість респондентів працює в даному місці з моменту відкриття клубу, що говорить про реальну задоволеність ними умовами праці, колективом та керівником.

Менеджер відділу ресепшн у своїй роботі керується ліберальним стилем керівництва. Він майже повністю перекладає свої обов'язки і зобов'язання на працівників свого підрозділу, дає їм свободу вибору та дій у роботі. Даний менеджер майже не втручається у роботу свого колективу, не проявляє особливої активності та, в оновному, виступає в ролі посередника у взаємозв'язках з іншими підрозділами клубу.

Всі працівники підрозділу дуже самостійні та навчені вирішувати будь-які проблеми самостійно. При цьому в колективі панує достатньо дружня атмосфера та взаємодопомога.

Так само, як і в першому випадку, - більшість опитуваних не вважають свого керівника лідером (80%), але при цьому не мають неформального лідера в своєму колективі. Респонденти достатньо гарно відгукуються про свого

менеджера, але при цьому не вважають його відповідальним і здатним вирішити будь-які виникаючі питання або проблеми.

У ФСТ “Спартак” — голова Товариства в своїй роботі теж керується, в більшій мірі, демократичним стилем керівництва. Середній стаж роботи працівників товариства — від 6 до 11 років, що свідчить про задоволеність працівниками своєю роботою в цілому. Управлінець займає свою посаду на протязі 14 років, що також може свідчити лише про його ефективно і гарно управління організацією.

Менеджер дає велику свободу у діях своїм підлеглим, при цьому тримає під контролем їх діяльність. Він поділяє владу з колективом і, при цьому, контролює результат. Він вклав достатньо багато зусиль аби підтримувати майже сімейну атмосферу відкритості і довіри до нього та одне одного.

Даний колектив одногосно підтвердив, що для них керівник є лідером (100%), вони всі поважають, цінують та підтримують свого керівника. Всі вважають, що їх керівник однозначно має лідерські якості, що і створює дану атмосферу в колективі і мотивує до роботи.

Отже, демократичний стиль керівництва організацією дуже доцільний задля ефективного керівництва фізкультурно-спортивною організацією та використання менеджером своїх лідерських якостей. Не дивлячись на це, кожен менеджер може поєднувати свої лідерські якості з будь-яким змішаним стилем керівництва, який притаманний тільки даній людині та використовується в певній організації.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Використання лідером стилів керівництва може бути ефективним лише при використанні змішаного стилю.

Основними рекомендаціями, які сприятимуть вдосконаленню структури управління, розвитку лідерських якостей керівника та ефективному використанню стилів керівництва в фізкультурно-спортивних організаціях, можна назвати наступні:

1. Кожен менеджер має поєднувати різні методи управління. Продуктивне застосування способів управління просить від спортивного менеджера мистецтва, незмінного творчого пошуку, пильної уваги до соціальної динаміки діяльності і розвитку сфери фізичної культури і спорту, до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності спортивної організації.

2. Потрібно завжди змінювати використовувані методи тому, що у працівників відбувається звикання до одних і тих же методів.

3. В сучасних умовах за основу потрібно брати економічні методи, щоб домогтися матеріальної зацікавленості працівників до якісної роботи.

4. При виборі стилю керівництва кожен менеджер повинен пристосовуватись до ситуації, змінювати стиль залежно від різних рішень, використовувати змішаний стиль та завжди змінювати його для ефективного управління.

5. Для підвищення ефективності управління, треба використовувати змішаний стиль, що заснований на демократичному та містить інші залежно від ситуації.

6. Проводити наради на яких давати слово всім співробітникам та на основі отримання всіх варіантів, прислуховуючись до порад розробити ефективне управлінське рішення.

7. Створювати сприятливий клімат в колективі, мотивувати своїх підлеглих, прислуховуватися до кожного.

ВИСНОВКИ

1. Завдяки проведеному дослідженню можна дійти висновку, що кожна ФСО представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник - це унікальна особистість, що володіє певними здібностями. Кожен керівник є творцем того стилю управління, який він застосовує на практиці. Але при цьому він враховує безліч об'єктивних і суб'єктивних чинників, в залежності, від яких стиль отримує свій конкретний зміст. Стиль є соціальним явищем, так як в ньому відображені світогляд і переконання керівника. Також він багато в чому визначає результати діяльності всієї системи.

2. Менеджер або управлінець кожної ФСО є однією з найважливіших ланок системи управління ФКіС. Саме від нього залежать найголовніші рішення. Кожен елемент системи сфери фізичної культури і спорту буде працювати продуктивно, результативно і злагоджено тільки за умови правильного управління ним. А правильне управління, в свою чергу, буде залежати від менеджера, його особистих якостей та стиля керівництва за допомогою якого воно буде здійснюватись.

3. Дослідження свідчить про те, що керівники різних ФСО здійснюють управління змішаним стилем керівництва. Залежно від ситуації вони можуть змінювати свій стиль на більш відповідний у тій, чи іншій ситуації. Ефективний керівник - лідер намагається підтримувати розумний баланс влади, достатньої, щоб забезпечити досягнення цілей, що не викличе у підлеглих почуття незадоволеності й опору [34, с.23]. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління [4, с.18]. Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним [23, с. 301].

4. Можна стверджувати що ефективним вплив керівника ФСО буде у тому випадку, коли керівник не буде користуватися бездумно наслідувати чийсь стиль або намагатися керувати одним із зазначених вище стилів, а зможе виробити свій власний індивідуальний стиль, котрий буде повністю задовольняти діяльність організації. Поєднуючи лідерство з індивідуальним змішаним стилем керівництва можна вибудувати максимально ефективну стратегію управління будь-яким фізкультурно-спортивним підприємством. Менеджер, який являється лідером є основою успішного керівництва організацією та колективом. Саме така людина здатна вести за собою, правильно мотивувати підлеглих, правильно організувати роботу, вміло поєднувати у роботі власні та колективні інтереси. Отже, в сфері фізичної культури і спорту, кожен управлінець повинен користуватися лише своїм індивідуальним стилем керівництва поєднуючи його зі своїми особистими лідерськими якостями, що буде давати позитивний ефект і високі результати роботи підлеглих.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера.- М.: Народное собрание, 1995. – 160 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 1995. – 296 с.
3. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт // [http://www. management.com.ua/ld/ ld013.html](http://www.management.com.ua/ld/ld013.html)
4. Бугас В. В. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства/ В.Бугас – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5952>
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2003
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М: ИМПЭ. Изд. «Триада, Лтд», 1997. – 384с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студентів екон. спец. вузів. – К.: «КОНДОР», 2002. – 654 с.
8. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Уч. – М.:Изд-во МГУ, 1995, - 416 с.
9. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75 с.
10. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: Навч. посібник. – Х.: НТУ "ХПІ", 2009. – 142 с.
11. Данюк В. М., Петюх М., Цимбалюк С. О. та ін.. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, М. Петюха ; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.

12. Довгань Л. Є., Немцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. – К.: МП “ОКО”, 1993, - 126 с.
13. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2014, - 146 с.
14. Завадський Й. С. Менеджмент: - Т.1 – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997, - 543 с.
15. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; Пер. с англ. Д. С. Лободенко. – Минск: СЛК, 1997. – 640 с.
16. Ке де Ври М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 21–49.
17. Кисилишин Н.І Стилї поведінки керівника в конфліктних ситуаціях, Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, 2009. – № 640 : Управління інноваційним розвитком в Україні, с. 196-197
18. Кононець М.О. – К. : Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення аспірантів спеціальності 053 Психологія Укл.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. – 34 с.
19. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос.- Львів, 2003 – 352с.
20. Лідерство та керівництво. Навчальний посібник з психології. Соціальна психологія / Електронний ресурс .– Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/133.html
21. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник.- К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
22. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm

23. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6 с.103-105, с. 298
24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992, - 702 с.
25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент – К., - 2002 Академвидав, 2003. – 464 с.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: У 2 кн. Кн. 2: Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. – К.: Либідь, 2006 – 560с. с.116-118
28. Платонов С. В., Третьяк В. И. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996. –416 с.
29. Поршнева А.Г., Ефремов В.С. Менеджер XXI века. Кто он / Менеджмент в России и за рубежом. № 4. 1998.
30. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирева Г. А. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.
31. Психологічні особливості керівництва. Посібник психологія управління в організації. Управління людьми / Електронний ресурс .– Режим доступу:https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html
32. Романовський О. Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерів-професіоналів у системі неперервної інженерної освіти / О. Г. Романовський // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: Матеріали міжнарод. наук. конф., 16 – 17 трав. 2000 р. – Х., 2000. – 436 с. – С. 16–22.
33. Рузавин Г.И. Методология научного исследования. - М., 1999.

34. Саврук О.Ю. Стили керівництва: сутність та характерні риси/ Національний університет “Львівська політехніка”, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, – № 640 : Проблеми економіки та управління, 2009. – с. 387–393
35. Салига С. Я. Основи менеджменту: учбовий посібник. – К.: “ОКО”, 1994. – 140 с.
36. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією //2008. – №2. – С. 172 – 176.
37. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.
38. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. —181с.
39. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2001.– 340 с.
40. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
41. Товажнянський Л. Керівникпрофесіонал нової формації / Л. Товажнянський, О. Романовський // Вища освіта України. 2002. – №1. – С. 34–39
42. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. Посібник.- К.:МАУП, 1998. –136 с.
43. Управління персоналом: Навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. 176 Сіверянський літопис Виноградська та ін. — Е.: ЦУЛ, 2006.
44. Управлінська еліта та її роль у державотворенні // Матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції. — К.: — Вип. 1. — 2000.
45. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003.- 608 с.

46. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
47. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: учебное пособие / Калинингр. ун-т. — Калининград, 1996. — 102 с
48. Шалагинова Я. В. Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. – СПб.: Речь, 2007. – 494 с.
49. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент: Монографія.- Тернопіль: Карт-бланш, 1999. – 212с.
50. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК: Навчальний посібник. – Тернопіль: Збруч, 2001. – 400с. 12.Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538 с
51. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1996. 8. Юшин В. П. Руководство по интенсивному развитию организаторских способностей руководителя. — Луцк.: МП «Зоря», 1998.
53. Юшин В. П. Руководство по интенсивному развитию организаторских способностей руководителя. — Луцк.: МП «Зоря», 1998.
54. Lunenburg, F.C. (2011) Organisational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29, 1-10.
55. Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345–363.
56. Yarmohammadian, H.M. and Rad, A.M.M. (2006) A Study of Relationship between Managers’ Leadership Style and Employees’ Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19, 11-28.
57. Yukl, Gary A. Leadership in organizations / Gary Yukl. — 8th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-277186

ДОДАТКИ

АНКЕТА

З метою визначення особливостей лідерства та стиля керівництва, який найчастіше обирають керівники в сфері фізичної культури і спорту просимо Вас відповісти на представлені нижче питання. Обрану відповідь підкреслити. Анкета являється анонімною, результати анкетування будуть використані у дослідницьких цілях.

1. Ваша стать:

- а. жіноча
- б. чоловіча

2. Як давно Ви працюєте в даній організації?

- а. До року
- б. Від року до п'яти
- в. Більше 5 років

3. Які взаємини між членами вашого колективу?

- а. Гарні
- б. Звичайні
- в. Погані
- г. Важко відповісти

4. Як Ви ставитесь до свого керівника?

- а. Дуже добре
- б. Нейтрально
- в. Погано

5. Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник правильно ставиться до підлеглих?

- а. Так
- б. Ні
- в. Важко відповісти

6. Чи можете поспілкуватися Ви зі своїм керівником на теми, що не відносяться до роботи?

- а. так
- б. ні
- в. Важко відповісти

7. Чи прислуховується керівник до ваших пропозицій\бажань тощо.?

- а. Так
- б. Ні
- в. Не завжди

8. Чи прислухається керівник до Вас чи ваших колег при вирішенні питань ?

- а. Так
- б. Ні
- в. важко відповісти

9. Чи вирішує керівник всі питання самостійно чи радиться з колективом?

- а. Повністю самостійно

- б. Самостійно, але перед тим вислуховує пропозиції колектива
в. Вирішується всім колективом
10. Як Ви вважаєте який стиль керівництва переважає у вашого керівника?
а. авторитарний
б. демократичний
в. ліберальний
11. Чи хочеться Вам допомагати своєму керівнику у вирішенні питань, виконувати доручені завдання?
а. Так
б. Ні
в. Важко відповісти
12. Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?
а. Так
б. Ні
в. Важко відповісти
13. Чи є в колективі працівники до чийх пропозицій прислуховується колектив?
а. так
б. ні
в. важко відповісти
14. Чи вважаєте Ви, що ця людина могла би бути на місці керівника?
а. так
б. ні
в. важко відповісти
15. Чи могли би Ви бути керівником вашого підрозділу?
а. так
б. ні
в. важко відповісти

Дякую за співпрацю!

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АКВАЗОНИ КЛУБУ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ “ПОДОЛЬСЬКИЙ”

№	Варіанти відповідей	Кількіс ть відпові дей	Кількість відповідей у відсотках (%)
1		2	3
1.	Ваша стать:		
	а. жіноча	2	40%
	б. чоловіча	3	60%
2.	Як давно Ви працюєте в даній організації?		
	а. До року	0	0%
	б. Від року до п'яти	1	20%
	в. Більше 5 років	4	80%
3.	Які взаємини між членами вашого колективу?		
	а. Гарні	4	80%
	б. Звичайні	1	20%
	в. Погані	0	0%
	г. Важко відповісти		
4.	Як Ви ставитесь до свого керівника?		
	а. Дуже добре	4	80%
	б. Нейтрально	1	20%
	в. Погано	0	0%
5.	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник правильно ставиться до підлеглих?		
	а. Так	3	60%
	б. Ні	0	0%
	в. Важко відповісти	2	40%
6.	Чи можете поспілкуватися Ви зі своїм керівником на теми, що не відносяться до роботи?		
	а. Так	3	60%
	б. Ні	1	20%
	в. Важко відповісти	1	20%
7.	Чи прислуховується керівник до ваших пропозицій\бажань тощо.?		
	а. Так	4	80%
	б. Ні	0	0%
	в. Не завжди	1	20%
8.	Чи прислухається керівник до Вас чи ваших колег при вирішенні питань?		
	а. Так	3	60%
	б. Ні	1	20%

в. Важко відповісти	1	20%
9. Чи вирішує керівник всі питання самостійно чи радиться з колективом?		
а. Повністю самостійно Самостійно, але перед тим вислуховує	1	20%
б. пропозиції колектива	3	60%
в. Вирішується всім колективом	1	20%
10. Як Ви вважаєте який стиль керівництва переважає у вашого керівника?		
а. авторитарний	0	0%
б. демократичний	5	100%
в. ліберальний	0	0%
11. Чи хочеться Вам допомагати своєму керівнику у вирішенні питань, виконувати доручені завдання?		
а. Так	4	80%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	1	20%
12. Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?		
а. Так	5	100%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	0	10%
13. Чи є в колективі працівники до чийх пропозицій прислуховується колектив?		
а. Так	2	40%
б. Ні	2	40%
в. Важко відповісти	1	20%
14. Чи вважаєте Ви, що ця людина могла би бути на місці керівника?		
а. Так	1	20%
б. Ні	2	40%
в. Важко відповісти	2	40%
15. Чи могли би Ви бути керівником вашого підрозділу?		
а. Так	2	40%
б. Ні	2	40%
в. Важко відповісти	1	20%

**ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ВІДДІЛУ ПРОДАЖІВ КЛУБУ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ
“ПОДОЛЬСЬКИЙ”**

№	Варіанти відповідей	Кількіс ть відпові дей	Кількість відповідей у відсотках (%)
1		2	3
1.	Ваша стать:		4
а.	жіноча	4	80%
б.	чоловіча	1	20%
2.	Як давно Ви працюєте в даній організації?		
а.	До року	1	20%
б.	Від року до п'яти	3	60%
в.	Більше 5 років	2	40%
3.	Які взаємини між членами вашого колективу?		
а.	Гарні	2	40%
б.	Звичайні	1	20%
в.	Погані	2	40%
г.	Важко відповісти		
4.	Як Ви ставитесь до свого керівника?		
а.	Дуже добре	0	0%
б.	Нейтрально	3	60%
в.	Погано	2	40%
5.	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник правильно ставиться до підлеглих?		
а.	Так	0	0%
б.	Ні	3	60%
в.	Важко відповісти	2	40%
6.	Чи можете поспілкуватися Ви зі своїм керівником на теми, що не відносяться до роботи?		
а.	Так	0	0%
б.	Ні	5	100%
в.	Важко відповісти	0	0%
7.	Чи прислуховується керівник до ваших пропозицій\бажань тощо.?		
а.	Так	1	20%
б.	Ні	3	60%
в.	Не завжди	1	20%
8.	Чи прислухається керівник до Вас чи ваших колег при вирішенні питань?		
а.	Так	0	0%

б. Ні	4	80%
в. Важко відповісти	1	20%
9. Чи вирішує керівник всі питання самостійно чи радиться з колективом?		
а. Повністю самостійно Самостійно, але перед тим вислуховує	4	80%
б. пропозиції колектива	1	20%
в. Вирішується всім колективом	0	0%
10. Як Ви вважаєте який стиль керівництва переважає у вашого керівника?		
а. авторитарний	5	100%
б. демократичний	0	0%
в. ліберальний	0	0%
11. Чи хочеться Вам допомагати своєму керівнику у вирішенні питань, виконувати доручені завдання?		
а. Так	1	20%
б. Ні	3	60%
в. Важко відповісти	1	20%
12. Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?		
а. Так	1	20%
б. Ні	4	80%
в. Важко відповісти	0	0%
13. Чи є в колективі працівники до чийх пропозицій прислуховується колектив?		
а. Так	4	80%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	1	20%
14. Чи вважаєте Ви, що ця людина могла би бути на місці керівника?		
а. Так	3	60%
б. Ні	1	20%
в. Важко відповісти	1	20%
15. Чи могли би Ви бути керівником вашого підрозділу?		
а. Так	2	40%
б. Ні	1	20%
в. Важко відповісти	2	40%

**ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ВІДДІЛУ РЕСЕПШН КЛУБУ АКТИВНОГО ВІДПОЧИНКУ
“ПОДОЛЬСЬКИЙ”**

№	Варіанти відповідей	Кількіс ть відпові дей	Кількість відповідей у відсотках (%)
1	2	3	4
1.	Ваша стать:		
а.	жіноча	5	100%
б.	чоловіча	0	0%
2.	Як давно Ви працюєте в даній організації?		
а.	До року	4	80%
б.	Від року до п'яти	1	20%
в.	Більше 5 років	0	0%
3.	Які взаємини між членами вашого колективу?		
а.	Гарні	3	60%
б.	Звичайні	2	40%
в.	Погані	0	0%
г.	Важко відповісти		
4.	Як Ви ставитесь до свого керівника?		
а.	Дуже добре	1	20%
б.	Нейтрально	3	60%
в.	Погано	1	20%
5.	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник правильно ставиться до підлеглих?		
а.	Так	2	40%
б.	Ні	1	20%
в.	Важко відповісти	2	40%
6.	Чи можете поспілкуватися Ви зі своїм керівником на теми, що не відносяться до роботи?		
а.	Так	0	0%
б.	Ні	4	80%
в.	Важко відповісти	1	20%
7.	Чи прислуховується керівник до ваших пропозицій\бажань тощо.?		
а.	Так	4	80%
б.	Ні	1	20%
в.	Не завжди	0	0%
8.	Чи прислухається керівник до Вас чи ваших колег при вирішенні питань?		

а. Так	4	80%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	1	20%
9. Чи вирішує керівник всі питання самостійно чи радиться з колективом?		
а. Повністю самостійно	0	0%
Самостійно, але перед тим вислуховує		
б. пропозиції колектива	2	40%
в. Вирішується всім колективом	3	60%
10. Як Ви вважаєте який стиль керівництва переважає у вашого керівника?		
а. авторитарний	0	0%
б. демократичний	1	20%
в. ліберальний	4	80%
11. Чи хочеться Вам допомагати своєму керівнику у вирішенні питань, виконувати доручені завдання?		
а. Так	2	40%
б. Ні	2	40%
в. Важко відповісти	1	20%
12. Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?		
а. Так	1	20%
б. Ні	4	80%
в. Важко відповісти	0	0%
13. Чи є в колективі працівники до чийх пропозицій прислуховується колектив?		
а. Так	2	40%
б. Ні	2	40%
в. Важко відповісти	1	20%
14. Чи вважаєте Ви, що ця людина могла би бути на місці керівника?		
а. Так	3	60%
б. Ні	1	20%
в. Важко відповісти	1	20%
15. Чи могли би Ви бути керівником вашого підрозділу?		
а. Так	1	20%
б. Ні	3	60%
в. Важко відповісти	1	20%

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ФСТ “СПАРТАК”

№	Варіанти відповідей	Кількіс ть відпові дей	Кількість відповідей у відсотках (%)
1	2	3	4
1.	Ваша стать:		
	а. жіноча	5	50%
	б. чоловіча	5	50%
2.	Як давно Ви працюєте в даній організації?		
	а. До року	0	0%
	б. Від року до п'яти	0	0%
	в. Більше 5 років	10	100%
3.	Які взаємини між членами вашого колективу?		
	а. Гарні	9	90%
	б. Звичайні	1	10%
	в. Погані	0	0%
	г. Важко відповісти		
4.	Як Ви ставитесь до свого керівника?		
	а. Дуже добре	8	80%
	б. Нейтрально	2	20%
	в. Погано	0	0%
5.	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник правильно ставиться до підлеглих?		
	а. Так	7	70%
	б. Ні	1	10%
	в. Важко відповісти	2	20%
6.	Чи можете поспілкуватися Ви зі своїм керівником на теми, що не відносяться до роботи?		
	а. Так	10	100%
	б. Ні	0	0%
	в. Важко відповісти	0	0%
7.	Чи прислуховується керівник до ваших пропозицій\бажань тощо.?		
	а. Так	9	90%
	б. Ні	0	0%
	в. Не завжди	1	10%
8.	Чи прислухається керівник до Вас чи ваших колег при вирішенні питань?		
	а. Так	7	70%

б. Ні	1	10%
в. Важко відповісти	2	20%
9. Чи вирішує керівник всі питання самостійно чи радиться з колективом?		
а. Повністю самостійно	1	10%
Самостійно, але перед тим вислуховує		
б. пропозиції колектива	7	70%
в. Вирішується всім колективом	2	20%
10. Як Ви вважаєте який стиль керівництва переважає у вашого керівника?		
а. авторитарний	0	0%
б. демократичний	9	90%
в. ліберальний	1	10%
11. Чи хочеться Вам допомагати своєму керівнику у вирішенні питань, виконувати доручені завдання?		
а. Так	10	100%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	0	0%
12. Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?		
а. Так	9	90%
б. Ні	0	0%
в. Важко відповісти	1	10%
13. Чи є в колективі працівники до чийх пропозицій прислуховується колектив?		
а. Так	2	20%
б. Ні	7	70%
в. Важко відповісти	1	10%
14. Чи вважаєте Ви, що ця людина могла би бути на місці керівника?		
а. Так	1	10%
б. Ні	9	90%
в. Важко відповісти	0	0%
15. Чи могли би Ви бути керівником вашого підрозділу?		
а. Так	4	40%
б. Ні	5	50%
в. Важко відповісти	1	10%