

## ЦІННОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

© Яцура В.В., 2012

**Розглянуто** проблему формування цінностей управління як рушійної сили розвитку економіки, нову парадигму лідерства як перехід від суперництва і конкуренції до співробітництва. Представлено авторську модель розвитку лідерства на всіх рівнях управління. Запропоновано механізми формування успішних організацій, розвитку громадянського суспільства і зміцнення демократії в Україні.

**Ключові слова:** цінності управління, лідерство, суперництво, співробітництво, авторська модель розвитку лідерства.

V.V. Yatsura

Ivan Franko National University of L'viv

## VALUES OF MANAGEMENT AS THE DRIVING FORCE OF DEVELOPMENT OF UKRAINE ECONOMY

**The article deals with the problem of formation of values of management as the driving force of economic development. The author considered a new paradigm of leadership as a transition from rivalry and competition to cooperation. Author's model of leadership development at all levels of management is presented. Mechanisms of formation of successful organizations, civil society and strengthening democracy in Ukraine are proposed.**

**Key words:** values of management, leadership, rivalry, cooperation, author's model of leadership development.

**Постановка проблеми.** Виклики, які супроводжують соціально-економічний розвиток України, виникли через занепад та кризу духовних цінностей суспільства. Економіка розвивається непрозоро та неефективно. Звичним стало збагачення невеликої частки людей та одночасне стрімке зубожіння більшості населення. І це в той час, коли Україна володіє величезними природними ресурсами, має дуже вигідне геополітичне становище, працьовитих людей, великий економічний і виробничий потенціал. Звичними явищами стали хабарництво, корупція, зловживання службовим становищем, рейдерство, шахрайство та силове присвоєння чужого майна тощо.

**Аналіз останніх досліджень.** За даними опитування Інституту соціології НАН України, 88% опитаних стверджують, що більшість людей у суспільстві підуть на порушення моральних і правових норм, якщо цього вимагатимуть їхні інтереси. Близько половини опитаних (41,8%) стверджують, що більшість громадян не зупиняться перед застосуванням будь-яких засобів, щоб досягти своїх корисливих цілей. І тільки кожний восьмий громадянин (12,5%) вважає важливими правові та моральні норми та цінності у відстоюванні своїх інтересів [1, с. 13].

Наведені дані свідчать і про іншу закономірність – деградацію та руйнування національного коду українського етносу. Відстоюючи власні інтереси, значна частина українців (4 млн. ос.) зреклася рідної мови на рідній землі. Зрозуміло, що з такими людьми не збудувати демократичної національної держави.

Криза етнічних і національних цінностей супроводжується глибокими кризовими явищами деградації духовних, моральних, соціальних, політичних і трудових цінностей. Панівна кланова верхівка добре розуміє роль єдиної мови у державотворчому процесі, яка згуртовує суспільство, допомагає будувати міцну громадянську державу, яка не дозволить грабувати народ, ділити її штучно на російсько- і україномовну. Етнічна свідомість народу є однією з найважливіших умов його існування.

В Україні протягом років незалежності не приділяли достатньої уваги формуванню духовних цінностей населення, які б спричинилися до створення ідеологічних переконань щодо реалізації у суспільстві принципів справедливості, рівності, гуманності, захисту прав і свобод. Нехтування зазначеними принципами призвело до стрімкого зубожіння населення України, скорочення кількості робочих місць, невиплати заробітної плати тощо. Боротьба за засоби до існування і виживання навчила людей боротися за власну вигоду незалежно від застосовуваних методів, сприяла укоріненню у підсвідомості людей дворушності як життєвої норми, зробила звичним невиконання законів і службових обов'язків. Все це призвело до підміни сутності понять, що формують духовні цінності людини.

Порушення законів, невиконання зобов'язань, збагачення за рахунок інших стало нормою життя. Ці негативні явища схвалює і підтримує не тільки велика частина населення. Ці негативні явища сформували антиморальний стиль управління державою. Нинішня кланова влада, – за визначенням П. Гай-Нижника, – це „свої люди” – держава в державі, яка живе за іншими правилами і законами, ніж народ, за певним набором понять та принципом особистої відданості вождеві [2, с. 5]. Згадаймо формування бюджетів утримання адміністрації Президента, Кабінету Міністрів, Верховної Ради. Прийняття законів лобіюють впливові люди, які отримують від цього власну вигоду, незважаючи на негативні наслідки для більшості населення. Основним джерелом доходів для значної частки державних службовців всіх рівнів управління стала корупція. Деформування духовних цінностей людини посилюється неприхованим українофобством влади і відвертою зневагою до української культури, освіти, історії, мови та всеможливими утисками всього українського. Це спричинило поглиблення соціально-економічної кризи в країні. В цих умовах управління як система складного регулювання організації життєдіяльності суспільства не може досягти справжньої мети – забезпечити рівновагу між суспільними інтересами більшості народу та купкою людей, які не вирізняються моральними якостями, розумовими здібностями і професіоналізмом. Не досягається рівновага між ефективністю виробництва та інтересами працівників.

Очевидним є те, що зазначені тенденції у суспільстві можна подолати, коли система управління ґрунтуватиметься на відповідальності кожного працівника, зокрема системи менеджменту, за свої дії незалежно від рівня управління. Така відповідальність має ґрунтуватися на духовних переконаннях працівників щодо сумлінного виконання роботи, окремих обов'язків, поєднання суспільних і особистих інтересів.

**Цілі статті.** Чи можливо подолати зазначені проблеми? Для цього потрібно, щоб сучасне управління, озброєне новою теорією єдності та цілісності світу як безмежної і неподільної мережі енергії, нового розуміння суті реальності, його голографічної природи, свідомості як енергії у її найтоншій і дуже рухливій формі засвідчило, що духовні цінності людини є основою розвитку ефективної і прозорої економіки, націленої на виробництво і справедливий розподіл благ для всіх верств спільноти.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішній світ людини є потужною силою, яка охоплює всі аспекти людського буття. Людина, розвиваючи і концентруючи свої думки, посилюючи їх потенціал, може активно і творчо підходити до створення реальності та умов власного життя. Цим самим уможливлується цілеспрямована управлінська діяльність як голографічний ефект мозку людини.

Щоб змінити обставини, потрібно розвивати необхідний тип свідомості, творити відповідний образ мислення. Свідомість забезпеченої людини спрямована на багатство, її думки націлені на успіх, матеріальний достаток. Важливо, щоб засоби досягнення достатку формувались на основі принципів справедливості, гуманності, високої моралі та інших духовних цінностей людини, дотримання законів та норм співжиття.

У житті все існує як потенційна можливість. Важливо навчитись керувати своїми думками і виробляти бажаний тип свідомості. Навколишня дійсність зможе змінитись тільки тоді, коли буде вироблено новий тип свідомості, який іде попереду реальної дійсності. Треба вирішити, чого ми хочемо від життя: здоров'я, влади, матеріального достатку, духовності, щастя. Для цього потрібна тільки рішучість витратити певний час і докласти зусиль, щоб розвинути необхідну свідомість.

Усвідомлення реальності внутрішнього світу людини, її зв'язків і впливу на зовнішню реальність, в якій існують люди, речі, події, є потужною рушійною силою нашого вдосконалення і розвитку. Знаючи, що мозок відіграє вирішальну роль у створенні реальності, людина може творчо підходити до формування і вдосконалення соціально-економічної системи буття на основі високих духовних цінностей і розвивати їх.

Першим практичним кроком, який допомагає будувати і активно впливати на реальність та досягти успіху, є управлінське бачення майбутнього, його цілісності і неповторної індивідуальності в умовах складності й непередбачуваності зовнішнього середовища.

Сьогодні в управлінській науці відсутнє єдине розуміння суті цієї категорії. Дж. Кехо, наприклад, трактує бачення як подання в думці, програвання, уявлення себе у ситуації, яка ще не відбулася. Людина уявляє себе такою, що робить або має те, до чого прагне і отримує бажане [3, с. 25]. Р. Салмон зазначає, що чітке корпоративне бачення окреслює мету, загальні цілі існування, напрями розвитку, завдання і місію компанії, враховуючи аспект оточення і людський фактор [4, с. 288]. Розгорнутішу характеристику категорії „бачення” дають С. Фількенштейн, Ч. Харві, Т. Лотон у книзі „Стратегія прориву”. Вони представляють бачення у вигляді круга, поділеного на чотири сегменти: внутрішньої організації компанії (структура, система, процеси); культури (цінності, стилі управління, відносини між працівниками); стосунки між зацікавленими групами (регулятори, постачальники, конкуренти); ринку (місце розташування компанії, виготовлена продукція, споживачі) [5].

Тобто бачення виступає як бажаний образ організації, комплексне осмислення подій і стратегічної ситуації в майбутньому. Воно враховує й нематеріальні активи компанії, такі як репутацію, образ, ім'я, корпоративну культуру та її цінності, рівень освіти і компетентність працівників, якість управління, здатність бачити перспективу розвитку, розвиненість системи відносин і зв'язків тощо.

Чіткість бачення має забезпечуватись моніторингом майбутнього у трьох ключових сферах – технологічних змін, соціальній і ринкових відносин.

Дослідження в кожній з цих сфер вимагає перегляду бачення на кожному етапі стратегічного планування. Науково обгрунтоване бачення на основі вивчення ідеалів працівників є основою сучасного лідерства і базою для створення еталону цінностей організацій майбутнього.

Моніторинг та обгрунтування бачення майбутнього організації зумовлюють зміну характеристик цінностей лідерства.

Лідерство як особливий вид діяльності виникає між людьми, організованими у групи, команди. Воно складається із ведучого і членів групи (ведених), які взаємно впливають один на

одного і спільно прагнуть до реальних змін та досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Лідерство виникає як об'єктивна потреба певної групи, яка сформована у свідомості учасників і набрала форми очікувань і вимог, звернених до лідера.

Важливий аспект лідерства – вплив на підлеглих, який допомагає їм згуртуватись навколо загальної концепції. Лідер об'єднує, скеровує дії всієї групи, яка очікує, приймає і підтримує. Лідер не відрізняється від інших людей. Він має риси, необхідні ефективним веденням, які вміють мислити самостійно, виконують завдання з енергією і ентузіазмом, віддані загальній справі, що виходить за межі особистих інтересів, і здатні відстояти свої переконання. Лідерство завдяки взаємному впливу рівномірно розподіляється між лідером і групою. При цьому кожна людина намагається підвищити рівень своєї відданості.

Отже, сучасне повсякдення життя формує лідерів, які впливають на навколишніх людей і добиваються змін, спрямованих на досягнення цілей або бажаних результатів. Лідерів творить життя. Без лідерства як процесу наші родини і соціальні співтовариства, компанії розпались би. Без лідерів не існувало б суспільство. Тому до лідерів, їх особистих рис ставлять високі вимоги.

Зокрема, для лідерів найуспішніших американських фірм характерні: небайдуже ставлення до своєї справи, інтелект, комунікабельність, енергійність, чесність, самоконтроль, внутрішня врівноваженість, адекватна оцінка довілля, нормальні відносини в сім'ї, позитивні установки, бажання робити саме те, що потрібно в цей момент.

Багато авторів додають до рис ефективного лідера соціальні якості, пов'язані з роботою, соціальне оточення. Про це свідчить таблиця, в якій наведені якості та їх категорії, озвучені у роботах останніх років.

**Особисті якості лідерів [6, с. 52]**

Особисті якості	Соціальні якості
<ul style="list-style-type: none"> <li>– енергійність;</li> <li>– фізична витривалість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативність, навички взаємодії;</li> <li>– кооперативність;</li> <li>– здатність налагоджувати співпрацю;</li> <li>– практичність, дипломатичність.</li> </ul>
Інтелект і здібності	Якості, пов'язані з роботою
<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтелект, когнітивні здібності;</li> <li>– знання;</li> <li>– впевненість у судженнях;</li> <li>– здатність ухвалювати рішення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наполегливість, прагнення до високих результатів;</li> <li>– відповідальність за досягнення цілей;</li> <li>– здатність не відступати перед труднощами.</li> </ul>
Особистість	Соціальне оточення
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока самосвідомість;</li> <li>– чесність і прямота (відвертість);</li> <li>– ентузіазм;</li> <li>– бажання бути лідером;</li> <li>– незалежність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освіченість;</li> <li>– мобільність.</li> </ul>

Володіючи зазначеними якостями, лідери успішно виконують функції у п'яти сферах діяльності, які мають важливе значення для компаній: визначення напряму діяльності, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних лідерських якостей та досягнення результатів. Діяльність лідерів стосується розроблення та впровадження у життя перспективної концепції і розроблення стратегії з ініціації змін, визначення майбутніх результатів. Вони вирішують широке коло завдань, серед яких виділяють такі:

- створюють образ майбутнього і розробляють стратегію;
- концентрують увагу на майбутніх результатах;

- формують корпоративну культуру;
- стимулюють професійний ріст персоналу;
- концентрують увагу на людях, надихаючи і мотивуючи членів групи;
- використовують особисту владу;
- виконують ролі наставника, помічника;
- налагоджують емоційні щирі зв'язки;
- проявляють відкритість, сміливість, вміння слухати співбесідника;
- вміють адекватно оцінити власні якості;
- ініціюють зміни, формують культуру, основу на чесності.

Детальний аналіз особистих якостей лідерів та сфер діяльності дає можливість оцінити якість лідерів організацій в Україні. Так, за даними опитування кадрового порталу [gobota.ua](http://gobota.ua), лише кожен п'ятий працівник вважає усіх керівників своєї компанії лідерами. Менш ніж третина зараховує до лідерів лише вище керівництво, а 12%, навпаки, переконані, що справжніми лідерами є лише керівники середньої ланки, а не вище керівництво. Практично кожен четвертий (24%) вважає, що серед керівництва їхньої компанії взагалі немає лідерів [7, с. 7].

Результати невтішні. За дослідженнями західних компаній, колективи, які підтримують свого лідера і вірять йому, працюють значно ефективніше, легше сприймають нововведення і відповідальніше ставляться до виконуваних завдань. Крім того, у будь-якому колективі виникають конфліктні ситуації, а для їх вирішення потрібний лідер.

На жаль, в Україні багато керівників просто не зацікавлені у тому, щоб стати лідером для колективу. Адже лідерство вимагає великого напруження, віддачі своїх знань, досвіду, вміння, треба бути наставником, радником для колективу. Вони вважають за краще вирішувати свої особисті питання на цій посаді, отримувати стабільну заробітну плату, яка не залежить від якісної роботи колективу. Найчастіше це стосується випадків, коли керівників призначають. Це так звані керівники старого зразка. Для них важливою є лише підтримка згори, а думкою працівників вони не цікавляться. Керівник, який отримав посаду завдяки зв'язкам, а не фаховим знанням та особистим якостям, не зможе стати лідером для колективу.

Люди перестають вірити формальному керівнику, бойкотують його накази, роботу виконують як-небудь. Ефективність роботи такого колективу дуже низька.

Зазначимо, що лідерські задатки закладені у людини від природи. Проте їх можна у собі розвинути. Потрібно намагатись бути для людей прикладом, щоб працівники бачили, що керівники стають кращими. Це стимулюватиме людей працювати відповідальніше та ефективніше. Працівники повинні пересвідчитись у знанні та досвіді керівника, який за потреби підкаже та порадить, як краще виконати завдання.

Аналіз свідчить, що лідерів європейського зразка в Україні, які здатні вести за собою людей, дуже мало. Ще багато керівників різних рівнів сповідують в Україні директивний стиль керівництва, для яких важлива лише підтримка згори.

Вони не бачать потреби розвивати лідерські якості та прислухатись до думки працівників і розвивати демократичні принципи управління, довіряти колективу, підвищувати відповідальність кожного працівника за виконане завдання.

Нині в Україні є два світи – світ „верхів” і світ „низів”. Світ верхів – олігархічні структури, які побудовані за принципом майорату. Верховний феодал (олігарх) та його васали живуть в іншому світі. Вони керують підприємствами за принципами кругової поруки та співзалежності „своїх людей”. Ці „свої люди” живуть за іншими правилами і законами, ніж трудовий народ, за певним набором понять і принципів, особистої відданості олігархічному клану. Інакше кажучи, кар'єрний успіх, висунення керівників залежить не від фахової освіти, не від таланту керівника, а від рівня особистої відданості й належності до почту олігарха. Таким керівникам не потрібні високі моральні, етичні та інші особистісні якості, розумові здібності. Важливо тримати в покорі трудові

колективи підприємств, утверджуючи авторитарну радянську форму управління та концентруючи всі контрольно-розпорядчі повноваження у своїх руках. Авторитарна влада вигідна для експлуатації робітників, які працюють фактично за безцінь і приречені животіти.

Зазначений парадокс необхідно розв'язати. Народ вже не хоче, щоб ним керували комуно-радянськими авторитарними методами. Більш ніж дві третини громадян не довіряють всім гілкам влади. Має відбутися вертикальне оновлення керівництва на всіх рівнях владної піраміди. До керівництва повинні прийти активні, пасіонарні, розумні люди, нові лідери, яких висуватимуть колективи. Оскільки легальні способи оновлення керівництва мають багато обмежень, то будуть з'являтися групи, організації людей, яким не дають можливості вільно працювати і виживати в монополізованій і корумпованій українській дійсності. Вони уособлюють новий життєвий світогляд, нове мислення і нові демократичні принципи управління за особистими якостями та ідеалами звеличення і добробуту свого народу. Люди нової еліти вже постали і формуються організаційно із бізнесу, науки, засобів масової інформації, випускників навчальних закладів, громадських і правозахисних організацій тощо.

Вони бачать потребу розвивати лідерські якості та прислухатись до думки працівників, розвивати демократичні принципи управління, довіряти колективу, підвищувати відповідальність кожного за виконання завдання.

Нова реальність, стрімкі зміни корпоративного світу ставлять перед лідерством і лідерами нові складні завдання переосмислення реальності та становлення і розвитку нової парадигми лідерства. В українських реаліях такий перехід ускладнений формуванням у виробничому житті авторитарного способу управління. Єдиний шлях розв'язання цих проблем – формування нових лідерів у всіх сферах та рівнях господарського і політичного життя через неформальне лідерство, які формуватимуть нові виробничі відносини.

Відповідно до нової парадигми лідерства, яка передбачає новий спосіб осмислення, сприйняття та розуміння світу як складної динамічної системи, передбачається перехід від стабільності до змін і кризового менеджменту, від контролю до делегування владних повноважень, від конкуренції до співпраці, від одноманітності до різноманітності, від егоцентризму до вищих цілей, від героїзму до скромності.

Безумовно, реформування зазначених напрямів лідерства можливе лише за умови, коли лідери сповідують демократичний стиль управління, а працівники довіряють таким керівникам, наслідують їх, творчо вирішують свої завдання.

Перехід від стабільності до змін і кризового менеджменту зумовлений тим, що світ перебуває у постійному русі, ми живемо у світі випадковостей і невизначеності. Зберегти стабільність у постійно змінюваному світі неможливо. Складні системи є динамічними з погляду наявного потенціалу саморозвитку; неупорядкованими, зберігають здатність здійснювати переходи між різними режимами, реалізуються через механізми біфуркації і хаосу (порядок – біфуркація, хаос – інший порядок); унеможливають зворотний розвиток; базуються не на детерміністських закономірностях, а на ймовірнісному підході; діють на основі принципів спонтанності, ймовірності та нестійкості.

Нове розуміння реальності, в якій формуються духовні, соціальні та економічні процеси, визначається мірою нелінійності. Майбутнє втрачає свою лінійність, а логіку розвитку визначає випадковість. Цим пояснюється те, що більшість працівників в Україні не зупиняться перед порушенням моральних і правових норм, щоб досягти своїх цілей. На їх думку, не треба сумлінно працювати, а набагато легше вкрати, присвоїти чуже майно, вимагати хабара за сприяння у вирішенні проблем інших громадян. Логіка їх мислення і дії полягає в тому, що коли держава не забезпечує нормального рівня проживання, то дбати про своє майбутнє треба не тільки законними, а й протиправними методами.

Розуміння реальності як складної динамічної системи вимагає врахування навіть незначних подій, які можуть викликати руйнування організації, її банкрутство. Це зобов'язує лідерів

виробляти навички кризового управління. Відсутність менеджерів-лідерів європейського зразка, невміння впливати на нові виклики реальності спричинило глибокий розвиток економічної кризи та переростання її у системну кризу всього суспільного організму.

Безперервна динаміка навколишнього середовища вчить лідерів ініціювати зміни всередині організації, щоб розвивати персонал і об'єднувати його заради високих цілей. Щоб пристосуватись до хаотичного світу, лідери створюють навчаючі організації, в яких кожний працівник залучений до процесу аналізу і вирішення проблеми. Замість того, щоб керувати і контролювати, лідери спільно з колективом створюють образ майбутнього, формують корпоративну культуру, реформують ієрархічну організаційну структуру, забезпечують умови для творчої роботи, необхідної для реалізації перспективної концепції.

Навчаюча організація як гнучка, інтуїтивна модель характеризується горизонтальною структурою, делегуванням влади, адаптивною культурою, стратегією співпраці, особистими зв'язками членів команди. Організаційна поведінка в такій організації характеризується порядком, за якого керівні установи соціальної дії визначаються членами колективу як моральні й соціально важливі для існування організації. Загалом ця модель організації орієнтована на розвиток виробничої демократії, де колективи перетворюються на співтовариства людей, цілі та інтереси яких однакові. В навчаючих організаціях стимулюється відкрите спілкування. Тут здійснюється активний обмін знаннями та ідеями в ході відкритого безперервного діалогу. Зміни в організації здійснюються шляхом безперервного процесу, який описується ланцюгом „досвід – аналіз – гіпотеза – експеримент – досвід”. Характерною ознакою навчаючих організацій є те, що вони не залишаються в межах наявних культурних цінностей і структур. Самі зміни і отримані внаслідок цього знання стають частиною культурних цінностей і структури організації.

Отже, безперервна динаміка навколишнього середовища покликала до життя навчаючі організації, які скеровані на постійне підвищення ролі людини у виробничій сфері, поваги до її достоїнств і вмінь, підтримку ініціативи кожного працівника у сфері новаторства і певного ризику, розвитку трудової демократії і залучення робітників до управління організацією.

По-іншому думають наші законодавці. Якщо влада і роботодавці розвинених країн демократизують виробниче життя працівників, перетворюючи організації на демократичні співтовариства людей, цілі й інтереси яких збігаються з інтересами роботодавців, то проект нового Трудового кодексу України фактично робить найманих працівників безправними. Він передбачає фактично необмежену тривалість робочого дня і тижня, видання працівникам так званих „нормативних актів роботодавця”, заохочує роботодавців ухилятися від укладення колективних договорів, перешкоджає створенню і діяльності профспілок. Розписані диспаритетно питання відповідальності сторін трудових відносин з цілковитою перевагою на боці роботодавця. Розмір матеріальної шкоди, завданої роботодавцю діями найманого працівника, наявність його вини визначає роботодавець односторонньо. Такий підхід приведе до масового потрапляння найманих працівників в умови кабальної залежності від роботодавців і перетворить їх на безправних кріпаків.

Зазначені та інші положення не тільки суперечать Конституції України, але й порушують права українських трудящих, закріплені ратифікованими Україною конвенціями Міжнародної організації праці, Бюро якої ще у 2009 р. у своїх рекомендаціях зажадало переглянути всі положення, які стосуються відповідальності сторін трудових відносин.

**Висновки.** Підсумовуючи, зауважимо: якщо організаційна культура розвинених ринкових країн будується на основі поведінських теорій розвитку трудової демократії і широкого залучення працівників до вирішення виробничих і управлінських завдань, то в Україні трудова демократія згортається, а організаційна культура формується на основі нерівноправності трудових відносин. В таких умовах розвивати персонал, об'єднувати його та розвивати творчість заради високих цілей неможливо.

Важливою характеристикою зміни лідерства є делегування владних повноважень. Ефективність виробництва в нових умовах неможливо забезпечити тільки чітким контролем,

структуруванням завдань, детальним розписуванням процедур виконання. Визначальною стала концепція влади, яка спирається на мотивацію і високу моральність. Лідери вже не концентрують влади в своїх руках, а розподіляють її між підлеглими, створюючи умови для розвитку працівників і залучення їх до вирішення проблем організації.

Головним фактором виробництва стали людські знання, які посилюють владу персоналу. За останні десятиліття загальноосвітній і професійний рівні працівників стали дуже високими і багатьох людей вже не влаштовує робота в організаціях, які не створюють можливостей для навчання і росту та повного використання їх інтелектуального потенціалу, що став важливою умовою їх самореалізації. Сьогодні успіх організації залежить від інтелектуального рівня персоналу. Тому одним з найважливіших завдань є мотивування роботи працівників, щоб вони могли сповна реалізувати свій потенціал, створювати атмосферу поваги до творчих людей та сприятливі умови до професійного росту.

Встановлення нерівноправних авторитарних трудових відносин в Україні, передбачених у проекті ТКУ, не мотивує ефективної роботи найманих працівників, оскільки практично не легалізуються фактичні трудові відносини, що дає можливість використовувати не оформлену трудовим договором працю.

Нова парадигма лідерства передбачає перехід від суперництва і конкуренції до співпраці. Більшість організацій сьогодні організують роботу в командах, розширюючи співробітництво. Команди, які самостійно визначають напрями своєї діяльності, надають перевагу горизонтальній співпраці, руйнуючи межі між відділами. Це сприяє поширенню знань та інформації в межах всієї організації. Адже відомо – хто володіє інформацією, той володіє світом. Майбутнє за компаніями, які будують свою діяльність на концепції менеджменту знань, що формує культуру обміну інформацією, а не її обмеження.

У перспективі зростатиме розмивання меж і зміцнення співпраці між організаціями, які спільно створюють аналогічні цінності для споживачів.

Перехід до співробітництва вимагає від лідерів відмовитись від концепції ведення жорсткої конкурентної боротьби. Лідери зобов'язані створювати сприятливе середовище для співпраці, взаєморозуміння і підтримки.

Сучасна концепція лідерства відкидає принцип одноманітності, сепаратизму і спеціалізації. Спеціалізовані структури, які об'єднували організації працівників, що думають однаково, з подібними професійними навичками, не забезпечили належного підвищення продуктивності роботи та її ефективності, стали гальмом розвитку процесу змін.

Формування відділів і служб організації в сучасних умовах базується на концепції різноманітності працівників. Це означає, що в окремих відділах, командах організації можуть працювати люди різних національностей, вікових характеристик, з різним життєвим та виробничим досвідом роботи. Такий сплав працівників використовує різні стилі роботи, що підвищує результативність діяльності.

Отже, привнесення різноманітності в організацію – це оптимальний спосіб залучити найталановитіших людей і сформуванню корпоративну культуру, яка базується на цінностях співпраці.

Нові вимоги лідерства означають перехід від егоцентризму до високих цілей. Досвід свідчить, що лідери багатьох компаній ставили особисті інтереси вище від інтересів компаній. Особисте збагачення змушувало порушувати закон, що призводило до корупції, особистої вигоди, жадоби, марнославства. Керівники досягали збагачення за рахунок своїх працівників, акціонерів і суспільства.

Відповідно до нової парадигми лідери відсувають особисті інтереси на другий план. Пріоритетними стають підзвітність, чесність, відповідальність перед працівниками, споживачами і конкретними організаціями та їх акціонерами.

Важливим у змісті нового лідерства є перехід від героїзму до скромності. У ХХ ст. ефективне лідерство ототожнювали із сильною егоцентричною людиною і високими особистими амбіціями.



Таких лідерів преса подавала як епічних героїв, покликаних врятувати корпорацію. Їх порівнювали із суперзірками, рекламували їх заслуги, здібності тощо. Преса зображувала їх як лідерів-героїв, замовчуючи порушення моральних, етичних норм поведінки, законів, грабування компанії, працівників, акціонерів.

Нова парадигма лідерства ставить нові вимоги до лідерів, віддавши перевагу скромності. Вони повинні бути скромними, амбіційними, створювати організації з багатьма лідерами, здатними вести людей за собою і забезпечувати довготривалий успіх компанії. Прагнути до повного розкриття інтелектуального потенціалу співробітників, формувати корпоративну культуру, яка високо поціновує професійну майстерність і чесність.

Отже, щоб стати в нових умовах насправді успішним лідером, керівником, необхідно адаптуватись до реальностей ХХІ ст., до стрімких змін і криз, налагоджувати співпрацю з підлеглими, передавати їм частину владних повноважень, посилювати їх відповідальність, скерувати свою енергію на досягнення організаційних, а не особистих цілей.

**Перспективи подальших досліджень.** Сприяти зміні життєвих характеристик лідерства на всіх рівнях управління, розвитку творчих особистісних якостей лідерів, формуванню успішних організацій, розвитку громадського суспільства і зміцненню демократії в Україні.

*1.Крупін В. Духовність... у економіці / В. Крупін, Ю. Злидник // Газета „День”. – 2012. – 6–7 квітня (№ 61-62). – С. 13. 2. Гай-Нижник П. Влада продукує спротив / П. Гай-Нижник // Газета „День”. – 2012. – 29 травня (№ 90). 3. Кехо Дж. Подсознание может все! / Дж. Кехо; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2007. – 224 с. 4. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон; под ред. Е.В. Мойсеевой. – СПб: Питер, 2004. – 174 с. 5. Филькеништейн С. Стратегия прорыва / С. Филькеништейн, Ч. Харви, М. Лотон; пер. с англ. Репецкой О.В. – К.: Companion Groups, 2007. – 336 с. 6. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Л.Р. Дафт; пер. с англ. А.В. Козлова. – М.: Эксмо, 2006. – 478 с. 7. Воронович З. Начальство е. Лідерів немає / З. Воронович // Газета „Високий замок”. – 2012. – 7 травня.*