

УДК 331.101.262:631

І. І. Вініченко,

д. е. н., професор

К. М. Дідур,

аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

Уточнено поняття та виділено основні стилі управління. Виділено основні їх ознаки, позитивні та негативні характеристики. Визначено найкращий стиль управління персоналом.

Refined the concept and selected basic styles of management. The basic features of the positive and negative characteristics. The best style of management.

ВСТУП

Успіх як результат роботи будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників: організаційної структури, виробництва, збуту, фінансів. Проте в наш час в умовах ринкової конкуренції, швидкого економічного і технологічного розвитку вирішального значення для росту бізнесу відіграє керівник та його стиль управління. Саме він формує цілі організації, забезпечує її ресурсами, планує і здійснює контроль, приймає рішення й організовує діяльність. Від управлінської діяльності керівника залежить задоволеність працівників своєю роботою, морально-психологічний клімат колективу, виробничі та фінансові результати.

Саме стиль управління є вирішальним фактором у роботі кожного підприємства, оскільки схвалений робітниками стиль керівництва допомагає досягати керівникові бажаних результатів, а невміле управління може призвести до провалу не лише конкретного підприємства, а цілої галузі виробництва.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ:

— уточнити поняття стилів управління та запропонувати основні ознаки, позитивні та негативні моменти стилів управління;

— виділити категорії керівників та найоптимальніший стиль управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ

Одним з головних індикаторів ефективної роботи підприємства є вірно вибраний та ефективно застосований стиль управління. Вміло підібраний стиль управління дозволяє успішно використовувати потенціал всіх співробітників підприємства, розкривати їх творчі можливості, вміння та таланти. За допомогою встановленого стилю управління досягається задо-

воленість роботою, формується психологічний клімат колективу, визначається продуктивність співробітників. На думку автора підручника з менеджменту Стадніка В.В., стиль управління — це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації [7]. Автор іншої праці з менеджменту Шегда А.В. під стилем управління розуміє сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління. Н.П. Волкова, автор праць з педагогіки, під стилем управління розуміє цілісну систему засобів комунікації керівника з підлеглими, необхідну для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу [9].

Отже, на основі вищевказаних визначень, можна дати більш широко обгрунтоване визначення терміна "стиль управління". Стиль управління — це сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Стиль управління залежить від обсягу делегування повноважень, від форм влади, що переважно застосовує керівник, від того, про що дбає керівник насамперед — про налагодження стосунків у колективі чи про виробничі завдання. Усі стилі керівництва перебувають у діапазоні "автократія — невтручання", які й фор-



Рис. 1. Авторитарно-ліберальний континуум стилів

мують авторитарно-ліберальний континуум стилів (рис. 1).

Існує значна кількість класифікацій стилів управління за різними ознаками. Так, Р. Лайкерт і група його послідовників запропонували класифікувати стилі управління шляхом порівняння груп із високою та низькою продуктивністю праці по континууму, що розміщений у межах від однієї крайності — зосереджений на роботі, до іншої — зосередженої на людині. Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керівництва: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі. Американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон переконані, що діяльність менеджерів відбувається у "силовому полі" між вектором "виробництво" та вектором "людський фактор" і на основі цього визначили п'ять основних типів управлінської поведінки: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор. Р. Уільям виділив негативні стилі управління: пасивний; місіонерський; компромісний [6]. Проте найбільш популярною залишається і досі класична типологія індивідуальних стилів управління, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом Куртом Левінім. У ній виділяються три провідних стилі управління: авторитарний; демократичний; ліберальний (нейтральний, анархічний, стиль попускання) [2]. Вважаємо, що наведено типологія є найбільш вдалою, оскільки є достатньо простою, та в той же час зосереджує в собі усі найсуттєвіші ознаки, притаманні різним управлінським системам.

При авторитарному стилі управління вся виробнича діяльність підприємства організовується керівником без участі співробітників [1]. Основними ознаками авторитарного стилю є: висока централізація керівництва, домінування єдинопочатку; одноосібне прийняття рішень; суворий контроль, який залишає підлеглих без ініціативи та творчої віддачі; рішення керівника мають характер розпоряджень; не прислуховується до думки колективу, бо вважає, що лише він має достатні знання та досвід роботи; переважними методами управління є накази, покарання, зауваження, стягнення, штрафи, санкції тощо; орієнтований на виробництво, кінцеві результати. Інтереси справи переважають над інтересами підлеглих;

керівник тримає дистанцію в спілкуванні з колегами, часто буває грубий та нестриманий. Не любить критику; структурування роботи підлеглих [9].

Основними позитивними характеристиками керівника-автократата, на думку автора багатьох праць з менеджменту Мельника П.В., є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість, висока сумлінність та самоконтроль, далекоглядність, вміння приймати рішення тощо. Негативним у керівника-автократата є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, застосування адміністративних стягнень [3].

Позитивними моментами авторитарного стилю, на думку Новікова Б.В., є: не вимагає особливих матеріальних витрат; дозволяє швидше налагодити взаємодію між співробітниками і підрозділами; дозволяє швидко прийняти рішення [4]. Негативні моменти авторитарного стилю: пригнічує ініціативу, відповідальність та самоконтроль працівників; вимагає громіздкої системи контролю за роботою персоналу; негативно позначається на морально-психологічному кліматі колективу; сприяє плинності кадрів; небезпека помилкових рішень через надмірні вимоги керівника відносно кількості і якості роботи; підвищує рівень бюрократизму.

Цируль О.А., автор навчального посібнику з менеджменту, вважає, що застосування авторитарного стилю виправдане в наступних випадках: кризовій ситуації, коли рішення повинні прийматись швидко і бути чітко скоординованими; якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат; коли працівник неохоче береться за виконання роботи; коли цілі не досягнуті; в період становлення, тобто на початковому етапі формування організації, її трудового колективу, коли у працівників не сформовані навички бачення цілей та шляхів їх досягнення [8].

При демократичному стилі управління виробнича діяльність організовується у взаємодії керівника і підлеглого. Основними ознаками демократичного стилю за Шегдою А.В., є: висока міра децентралізації повноважень; орієнтація на зворотний зв'язок з персоналом; керівник намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня; керівник делегує свої повноваження, наскільки це можливо; керівник не лише детально інформує про фактичне положення справ, яке має бути відоме для виконання завдань, але і повідомляє іншу інформацію про

підприємство; переважними методами управління є прохання, рекомендації, поради, рідше накази; керівник у спілкуванні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий, на критику, звичайно, не ображається [9]. Тоді як Новіков Б.В. вважає основними ознаками демократичного стилю такі: керівник визнає здібності підлеглих і усвідомлює те, що не може все знати і все передбачати; підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань; контролюється лише результат робіт; керівник намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми та знаходити вірні шляхи розв'язання; керівник намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно — відстоює їхні інтереси.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, ввічливість, доброзичливість, вимогливість, відвертість, довіра до співробітників, відмова від індивідуальних привілеїв, контроль результатів.

Дослідженнями визначено наступні позитивні моменти демократичного стилю управління: стимулює творчу діяльність; ухвалення доцільних рішень; знижує незадоволеність співробітників від прийнятих рішень, оскільки вони приймаються спільно; підвищує мотивацію праці; розвантаження керівника; покращує психологічний клімат на підприємстві і задоволеність від виконаної роботи; підтримується розвиток співробітників [4]. Негативними моментами демократичного стилю є: не здійснюється суворого централізованого контролю; відповідальність за виконання може довго перекладатися; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; на обговорення проблеми витрачається значно більше часу; робота колективу буде успішною, лише якщо начальник володіє незвичайним талантом говорити з людьми і переконувати їх [1]. Застосування демократичного стилю виправдане в таких випадках: при превалюванні творчого змісту роботи — передбачає приблизно рівний рівень освіти керівника і підлеглих, а також нематеріальне заохочення співробітника; при формуванні командних взаємин, оскільки формує доброзичливість і відвертість взаємин як між керівником і підлеглим, так і між самими підлеглими [4].

При ліберальному стилі управління керівник надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними. Основними ознаками ліберального стилю, на думку Пушкар

Р. М., Тарнавської Н. П., є: керівник не бере активної участі в керуванні колективом, постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх; виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих, висловлюючи свої погляди або судження лише тоді, коли його про це попросять; персонал має повну свободу приймати самостійні рішення по основних напрямках виробничої діяльності організації [6].

Цируль О.А. виділяє наступні ознаки ліберального стилю: для виконання будь-якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих; керівник нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її, нерідко прагне до зниження своєї відповідальності; контроль роботи від випадку до випадку; координування взаємодії колег для досягнення загальної мети; керівник віддає перевагу не ризикувати, ухиляється від вирішення назрілих конфліктів, прагне зменшити свою відповідальність у справах організації; координування взаємодії співробітників для досягнення загальних цілей [8].

Вважаємо, що основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо. Негативні риси керівника-ліберала — це: відсутність ініціативи; недостатня товариськість; очікування вказівок зверху; незацікавленість в управлінській роботі; невпевненість; легкість впливу оточуючих; невимогливість до підлеглих; легко роздає нереальні обіцянки; безконтрольність; якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам: формальний підхід до справи; небажання підвищувати свій професіональний рівень тощо.

Серед позитивних рис ліберального стилю нами виділено: розвантаження керівника; можливість швидкого прийняття грамотних рішень у випадку їх делегування; співробітникам передаються компетенції і відповідальність за вчинені дії; сприяння розвитку ініціативи, трудової мотивації у співробітників; підтримується розвиток співробітників. Негативними моментами ліберального стилю є: не здійснюється суворого централізованого контролю за діями працівників; можуть бути затвержені ієрархічні відносини; відповідальність за виконання може довго перекладатися; сильна орієнтація на завдання, а не на співробітників; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; підлеглим надається повна свобода, яка може призвести до анархії.

Погоджуємося з думкою, що застосування ліберального стилю виправдане у випадках

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стилів управління

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стиль управління		Ліберальний
	Авторитарний	Демократичний	
Постанова цілей	Цілі ставить керівник	Цілі - результат групового рішення за підтримкою керівника	Повна свобода прийняття рішень, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Всі завдання дає керівник, причому співробітник не знає, яке завдання він одержить наступного разу	Залежно від побажань співробітника керівник може дати пораду й пропонувати інше завдання	Керівник надає необхідні матеріали й інформацію на прохання співробітника подає інформацію
Прийоми прийняття рішень	Керівник одноособово вирішує всі питання	Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колективне рішення	Чекає наказів від вищого керівництва, підкоряється рішенням працівників
Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, керує	Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими	Просить, переконує
Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує й карає працівників, але сам у трудовому процесі не бере участь	Керівник прагне використовувати об'єктивні критерії критики й похвали, намагається безпосередньо брати участь у роботі групи	Керівник дає окремі спонтанні коментарі, регулювання й оцінки групової роботи відсутні
Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Вільна, дружня атмосфера	Атмосфера сваволі окремих співробітників
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця	Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями	Знімає з себе відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю придушує	Підтримує і використовує у справах	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Групова згуртованість	Покірне, беззаперечна покора	Висока групова згуртованість, низька плінність	Низька групова згуртованість
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників, намагається їх уникнути	Підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором	Підбором кадрів не займається
Ставлення до браку власних знань	Гіпертрофована власна отімка	Навчається, втрачує критику, сприяє навчанню персоналу	Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Формальний	Дружній, залюбки спілкується	Бойться спілкування, припускає фамільярні відносини
Характер відносин з підлеглими	Залежить від настрою	Рівний дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю	М'який, іноді найвний
Інтерес до виконуваних завдань	Низький	Високий	Мінімальний
Інтенсивність (якість) роботи	Висока інтенсивність	Висока оригінальність результатів	Низька інтенсивність
Ставлення до дисципліни	Надає перевагу чіткій дисципліні	Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих	Вимагає формальної дисципліни, часто не вмюючи її забезпечити
Готовність до роботи	За відсутності керівника перерва в роботі	За відсутності керівника продовження роботи	Перерви в роботі по бажанню
Мотивація праці	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника й групи в цілому	Мінімальна
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних	Постійно використовує різні стимули	Використовує похвалу частіше, ніж покарання
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стримуються індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання керівника група може втратити швидкість і напрям руху

якщо це творчий колектив, де співробітники відрізняються самостійністю і творчою індивідуальністю; якщо персонал виконує індивідуальну роботу і укомплектований висококваліфікованими працівниками з виправдано високими амбіціями; при високій кваліфікації працівників і низькому рівні підготовки керівника [3].

На основі проведених досліджень нами систематизовано основні стилі управління (табл. 1).

Отже, можна зробити висновок, що усі керівники різного віку, стажу, рангу та рівня загальною тяжіють до двох полярних способів поведінки чи впливу на підлеглих. Це знаходить відображення у виокремленні двох категорій керівників:

1) кращі серед кращих за професійною ознакою. Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили здолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси: ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним; у випадку необхідності, вважають за краще виконати складне завдання власними зусиллями, аніж довірити його особі, що може з ним не впоратися; мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди називаючи речі своїми іменами; цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку.

2) типові політикани імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що володіють посередніми професійними якостями та незначним практичним досвідом, але достатнім шармом і талантом налагодження міжособових стосунків, щоб зійти по службовій драбині до своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє по-іншому: найголовніше завдання — не втратити власну репутацію, тому, аби уникнути скандалу, можна використати недолугого працівника в іншій якості, де він, можливо, зможе себе виявити; усіма зусиллями підтримувати добрий мікроклімат в колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих та на "об'єктивні причини", які завжди знайдуться [1].

Два зображених приклади — це дві крайності, а істина завжди знаходиться десь посередині. Ідеальний керівник повинен одночасно бути і професіоналом, і адміністратором, але на практиці, на жаль, це трапляється вкрай рідко. Для того, щоб точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості своїх підлеглих та свої власні, природу завдань, потреби, повноваження.

ВИСНОВКИ

Управлінська діяльність — один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність має постійно вдосконалюватись у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації продукції, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Стиль управління — це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Він покликаний забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена, саме тому керівникам необхідно приділяти високу увагу до вибору стилю управління, та постійно вдосконалювати свої вміння та навички в цій області.

Література:

1. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник для вузів / Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
 2. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. — Київ: "Знання", 2008. — 389 с.
 3. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посіб. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, А.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. — Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. — 154 с.
 4. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков., Г.Ф. Сініок., П.В. Круш. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.
 5. Подольська Є.А., Подольська Т.В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей: навчальний посібник / Є.А. Подольська., Т.В. Подольська. — К.: Фірма "ІНКОС", 2009. — 352 с.
 6. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Р.М. Пушкар., Н.П. Тарнавська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Тернопіль: Карт-бланш, 2003. — 490 с.
 7. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
 8. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 142 с.
 9. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. / А.В. Шегда. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
- Стаття надійшла до редакції 05.10.2011 р.