

Стили керівництва

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі:

Авторитарний чи директивний стиль керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання.

Він характеризується високою централізацією керівництва, єдинопочатком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення.

Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недоброзичливий настрій, різкість, нетактовність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

Демократичний чи колегіальний стиль характеризується прагненням керівника до відпрацювання рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим.

Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні "дорослий-дорослий", який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники. Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони не принципіальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи незаслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

Але з боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників – один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Для кращого пояснення стилів керівництва, особливо різноманітності думок вчених з цього приводу подамо їх у таблиці.

Персоніфікуюче групування стилів управління

Автори	Стиль
Левін, Ліппіт	Автократичний
Уай	Демократичний, попустительський
Журавльов	Директивний, колегіальний, ліберальний
Лікерт, Кац, Мак-Коул	Орієнтований на завдання
Морзе, Жупльєв	Орієнтований на людей
Хелпін, Уінтер	Ініціюючий та погоджувальний
Блейк та Моутон	Піклування про виробництво, про людину
Хаус	Інструментальний, стимулюючий, підтримуючий участь
Херсі та Бланшар	Вказання завдання, підтримання участі, делегування
Врум та Йетон	Автократичний, консультативний, повна участь

Кузьмін, Волков, Емельянов	Контактний, цілепозитивний, делегуючий, проблемоорганізований
----------------------------	---

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника –підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Односібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмоляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбора кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує Критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну

Відношення до	Вважає покарання	Використовує різні види	Діє таким же чином
морального впливу на підлеглих	основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	стимулів постійно	

Теорії “Х” та “У” МакГрегора

Автократичний лідер в управлінні авторитарний. Автократичний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і в випадку необхідності без вагань застосовує це. Автократ навмисне апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Дуглас МакГрегор, відомий вчений в області лідерства, назвав передумови автократичного керівника по відношенню до робітників теорією «Х». Згідно теорії «Х»:

- Люди з самого початку не люблять трудитися і при будь-якій можливості уникають роботи.
- У людей немає честотлюбності, і вони намагаються позбавитися від відповідальності, віддаючи перевагу, щоб ними керували.
- Більше всього люди хочуть захищеності.
- Щоб змусити людей працювати необхідно використати примушення, контроль і загрозу покарання.

На основі таких вхідних припущень, автократ звичайно якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень. Автократ також щільно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може виявляти психологічний тиск, як правило, погрожувати.

Коли автократ уникає негативного примушення, а замість цього використовує винагороду, він одержує назву прихильного автократа.

Хоча він продовжує залишатися авторитарним керівником, прихильний автократ виявляє активну турботу про настрій підлеглих. Він може навіть піти на те, щоб дозволяти або заохочувати їхню участь в плануванні завдань. Але він зберігає за собою фактичну владу приймати і виконувати рішення. І як би не був прихильний цей керівник, він простирає свій автократичний стиль далі, структуруючи завдання і нав'язуючи дотримання величезної кількості правил, що жорстко регламентують поведінку співробітника.

Подання демократичного керівника про робітників відрізняються від представлень автократичного керівника. МакГрегор назвав їхньою теорією У»:

- Праця — процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не тільки приймуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до ній.
- Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.
- Залучення є функцією винагороди, зв'язаного з досягненням мети.
- Спроможність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням, демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, що апелюють до потреб більш високого рівня:

Потреби в приналежності, високої мети, автономії і самовираження. Нинішній демократичний керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим.

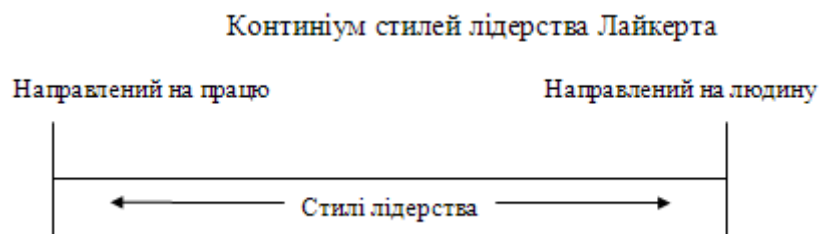
Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглий приймають активну участь в прийнятті рішень і користуються широкою свободою в виконанні завдань. Досить часто, пояснивши цілі організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі в відповідності з тими, що він сформулював. Замість того, щоб здійснювати жорсткий контроль за підлеглими в процесі їхньої роботи, низовий керівник звичайно чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку. (Звичайно, щоб такий механізм діяв, він повинен бути підкріплений високоефективною

системою контролю.) Керівник витрачає порівняно більшу частину свого часу, діючи як зв'язуюча ланка, забезпечуючи відповідність мети виробничої групи цілям організації в цілому і піклуючись про те, щоб група одержувала необхідні їй ресурси.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня — в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, — він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. В деякому сенсі він намагається створити ситуацію, в якій люди до деякого ступеня самі мотивують себе, тому що їхня робота, по природі своєї, сама є винагородою. В високому ступені демократичний керівник також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм треба буде вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль в створення атмосфери відкритості і довіри з тим, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не вагаючись, могли б звернутися до керівника. Щоб добитися цього, керівник організовує двостороннє спілкування і грає направляючу роль. Він намагається навчити підлеглих вникати в проблеми організації, видавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати і оцінювати альтернативні рішення.

Лайкертові системи керівництва

Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів. Рэнсис Лайкерт і його колеги в Мічиганському університеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю в різноманітних організаціях. Вони вважали, що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму по теоріям «Х» і «Y» МакГрегора, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися по континууму, що знаходиться в межах від однієї крайності — зосереджені на роботі (теорія «Х»), до іншої — зосереджені на людині (теорія «Y»).



Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник що орієнтований на задачу, передусім, піклується про проектування задачі і розробці системи винагород для підвищення продуктивності праці. Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, служить Фредерік У. Тейлор. Тейлор будував задачу по технічним принципам ефективності і винагороджував робітників, які перевиповнювали квоту, ретельно розраховану на основі вимірів потенційного випуску продукції.

В протилежність цьому, першою турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відношень. Керівник, зосереджений на людині, робить наголос на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь в "прийнятті рішень" уникає мілкої опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно враховує потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їхнє професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно керівнику, що привертає трудящихся до участі в управлінні.

На підставі своїх досліджень, Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не зустрілося жодного керівника, хто б виявляв обидві ці якості в значному ступені і водночас. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже в усіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди є оптимальною поведінкою керівника.

Як продовження своїх досліджень Лайкерт запропонував чотири базові системи лідерства. Він розраховував, що ці чотири системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

Експлуататорсько-авторитарні керівники. Можуть підтримувати авторитарні стосунки з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь в прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках покаранням.

Благосклонний автократ. Консультативна система. Проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Існує двостороннє спілкування і деяка ступінь довіри між керівниками та підлеглими.

Має на увазі групові рішення та участь працівників в прийнятті рішень. За думкою Лайкерта, вона сама діюча. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між ними дружні та взаємо довірчі. Прийняття рішень максимально децентралізовано. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери цієї системи орієнтовані на людину – в протилежність керівникам системи 1, які в свою чергу орієнтовані на працю.

Лайкерт виділяє: «Нові інтереси, нові ринки ті нові стратегії продажу, відкриті одним спеціалістом по збуту, той час же стають загальними для групи, які вона розвиває і удосконалює... взаємодія людини з людиною на зібраннях, де домінує керівник, не створює групової локальності та має більш менший вплив на мотивацію збутовиків, ніж груповий вплив та проведення зборів, де приймаються рішення.»

Стилі лідерства Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Благосклонно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на прийнятті участі

“Решітка менеджменту” Блейка та Мутона

Концепція підходу до ефективності керівництва по двом критеріям, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блэйком і Мутон, що побудували решітку (схему), що включала 5 основних стилів керівництва. Вертикальна ось цієї схеми ранжує «турботу про людину» по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна ось ранжує «турботу про виробництво» також по шкалі від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Блэйк і Мутон описують середні і чотири крайніх позицій решітки, як:

- 1.1 — страх перед бідністю. З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.
- 1.9 — будинок відпочинку. Керівник зосереджується на гарних, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.
- 9.1 — авторитет — підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, що виконується, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.
- 5.5 — організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.
- 9.9 — команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник домагається того, що підлеглі свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блэйк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва — оптимальним стилем — була поведінка керівника в позиції 9.9. По їхній думці, такий керівник несе в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч виглядів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали що професійна підготовка і свідоме відношення до мети дозволяє всім керівникам наблизитися до стилю 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Незважаючи на те, що було проведено обмаль емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.