

## Модуль 4. Керівництво і лідерство

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва. Слід зауважити, що всі дослідники одностайно стверджують той факт, що ніяких фізичних відмінностей між лідером та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи ріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Намагання визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей, притаманних керівнику, мали сумнівний успіх. Едвін Гізеллі, який присвятив аналізу цієї проблеми більше 20-ти років наукових пошуків дає таке скорочене резюме (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Гізеллі

	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	76
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження із робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання володіти владою	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

Буквами позначено:

А – професійні навички; Р – персональні характеристики; М – мотивуючі фактори; 100 – дуже важлива характеристика; 0 – немає ніякого значення у створенні образу

Схоже дослідження на цю тему було проведено Фредом Фідлером. Він прийшов до висновку, що індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, отже, вони не повинні грати роль критерію при виборі керівника. Проте оптимальне поєднання індивідуальних характеристик керівника та особливостей керованої ним групи дозволяє різко

підвищити показники продуктивності колективу.

Девід МакГрегор наприкінці 50-тих років розробив теорії "X" та "У", що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, МакГрегор виявив дві концепції людської поведінки (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

### Теорії "X" та "У" Мак-Грегора

Поняття	Теорія "X"	Теорія "У"
1. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
2. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій-ліпшій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Більш за все люди прагнуть відчуття захищеності. Аби змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання.	Праця - природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю.
2. Практика керівництва:		
а) планування	Централізований розподіл завдань, одноособове визначення цілей, стратегії та тактики.	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації.
б) організація діяльності	Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються.	Високий ступінь децентралізації повноважень.
в) мотивація	Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів.	Орієнтація на потреби вищих рівнів.
г) контроль	Тотальний, всеохоплюючий.	Самоконтроль підлеглих в процесі роботи та контроль керівника по її завершенні.
д) спілкування	Жорстка регламентація поведінки.	Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні.
е) ухвалення рішень	Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими.	Активна участь підлеглих в процесі розробки та прийняття рішень.
3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі.	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення.

Теорія "X" виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш за все управління передбачає керування, згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків у відповідності до потреб організації.

Теорія "X" заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю.

Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща за природою і прагне при першій-ліпшій можливості уникати відповідальності.

Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного, традиційно авторитарного (патернолістського) типу, що приділяють багато уваги примусові і контролю.

Теорія "Y" – це відповідь, критична реакція на теорію "X", яка, на думку МакГрегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія "Y" дещо ідеалізує субординацію, представляючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що:

- робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки – розглядають її як засіб самореалізації;

- колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

- винагороди і трудові зусилля взаємозалежні, і зростають разом:

- винахідництво і творчість тільки прагнуть бути поміченими, приховані

резерви завжди поруч.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє "сісти собі на шию", однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Авторитарний стиль управління має різновиди:

- диктаторський стиль (менеджер все вирішує сам, співробітники виконують під загрозою санкцій);
- автократичний (менеджер має в своєму розпорядженні обширний апарат влади);

- бюрократичний (авторитет менеджера покоїться на формальних ієрархічних положеннях системи);
- патріархальний (менеджер має авторитет "глави сім'я", співробітники необмежено йому довіряють);
- прихильний (менеджер використовує свої неповторні особисті якості і користується високим авторитетом, співробітники тому стежать за його рішеннями).

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх

власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати "ні", легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглому виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання. В той же час не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях.

Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Причетний стиль теж має варіанти:

- комунікаційний стиль (менеджер має певні ускладнення в ухваленні рішення і інформує співробітників, останні ставлять питання, виказують свою думку, проте врешті-решт повинні слідувати вказівкам менеджера);

- консультативний стиль управління (те ж саме, але рішення ухвалюється спільно);

- сумісне рішення (менеджер висуває проблему, указує обмеження, співробітники самі ухвалюють рішення, менеджер зберігає право вето).

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що усі керівники різного гатунку, рангу та рівня, загалом, тяжіють до двох полярних способів поведінки чи впливу на підлеглих. Це знаходить відображення у відокремленні 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 (якщо вона краща за загальноновизнану).

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, а 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.

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 вдається ліченим одиницям. Для того, щоб точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості своїх підлеглих та свої власні, природу завдань, потреби, повноваження.

Керівник, що прагне працювати якомога ефективніше, отримувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування лише якогось одного стилю керівництва протягом усієї кар'єри. Керівник повинен навчитися володіти усіма стилями, методами та типами влади і впливу, і вміти обирати серед них той, що найбільш пасує даній ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль – адаптивний, тобто орієнтований на реальність. Керівництво, лідерство та управління – це свого роду мистецтво.

Ренсіс Лайкерт та група його послідовників запропонували класифікувати стилі керівництва шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів. Керівник, зосереджений на роботі (завданнях, виробничих досягненнях), перш за все, піклується про проектування завдань і створення мотиваційної системи винагород для стимулювання продуктивності праці і трудових звершень.

На противагу йому, керівник, зосереджений на людині, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, заохочує взаємодопомогу, надає підлеглим максимальну свободу і активно залучає їх до участі у прийнятті управлінських рішень, орієнтуючи на високий



рівень продуктивності праці.

Лайкерт дійшов висновку, що будь-якій керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів. Обидві якості в значній мірі одночасно не продемонстрував жоден із керівників, які досліджувалися. Лайкерт запропонував чотири базових системи стилю керівництва (рис. 4.1).

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-авторитарна	Заснована на участі

Рис. 4.1. Лайкертова типологія стилів лідерства

Керівників, які належать до першої системи, описано як типових автократів з диктаторськими нахилами. Жорстка експлуатація підлеглих, вимогливість відрізняють їх від так званих "прихильних автократів", які поєднують тоталітарні риси з ініціативою підлеглих. Мотивація досягається не тільки примусово, але й через винагороди.

Керівники системи 3 – консультанти, демонструють значну, хоча й не повну довіру до підлеглих. Спостерігається двостороннє спілкування і певна міра довіри обох сторін. Важливі рішення ухвалюються керівником, а конкретизуються підлеглими.

Система 4 передбачає групові рішення, проекти яких висувуються ініціативними підлеглими і після конструктивного обговорення візуються керівником. На думку Лайкерта, саме ця система виявляється найдієвішою. Спілкування нетрадиційне, стосунки дружні, панує атмосфера довіри, превалює орієнтація на людину.

Американський дослідник Роберт Блейк і його помічниця-асистент Джейн Мутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів різних рангів, переконались, що їх діяльність відбувається у "силовому полі" між вектором "виробництво" (націленість на виробництво товарів) та вектором "людський фактор" (націленість на гуманне відношення до персоналу). Між цими векторами існує певне протиріччя:

- а) якщо прагнути максимально збільшити продуктивність праці, не зважаючи на людські потреби і бажання, результат виявиться незадовільним;
- б) якщо всю увагу зосередити на людині, це не піде на користь виробництву.

*Критерій орієнтації на співробітників або на виконання задач.* П'ять типових стилів відображено на рис.4.2.

Ступінь врахування інтересів трудового колективу	<p>1.9. Управління у душі замиського клубу. Скрупульозна увага до задоволення потреб людей веде до створення комфортної і доброзичливої атмосфери і робочого ритму організації</p>	<p>9.9. Типове управління. Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй роботі людьми, взаємозв'язок через загальну ставку на організаційні цілі веде до створення довірчих взаєностосунків</p>
	<p>5.5. Організаційне управління. Можна добитися хорошої організації управління шляхом збалансування необхідності у виробничих результатах і підтримки на задовільному рівні морального настрою людей</p>	
	<p>1.1. Збіднене управління. Прикладання мінімальних зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів достатній для збереження членства в організації</p>	<p>9.1. Влада-підкорення. Ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні в мініальному ступені</p>
	1      2      3      4      5      6      7      8      9	Ступінь врахування інтересів виробництва

Рис. 4.2. Стили управління по критерію переважної орієнтації

Стиль 1.1 (слабке управління) – немає тиску на співробітників, немає турбування про них, також слабке турбування про рішення задач менеджменту. Корисна віддача мала.

Стиль 9.1 (управління по задачах) – із співробітниками поводяться, як з виконавчими механізмами, можна добитися високої ефективності, але страждають людські відносини.

Стиль 1.9 (клубне управління) – панує дружня атмосфера, але нехтують рішенням задач.

Стиль 5.5 (управління по середньому шляху) – досягається компроміс між

вимогами по роботі і інтересами співробітників, середня продуктивність праці.

Стиль 9.9 (сильне управління) – ідеальний стиль.

Успіх стилю управління можна оцінювати по дії на прибуток і витрати.

При оцінці треба також використовувати критерії, що відносяться до задач:

- по розробці продукції;
- організації;
- управлінню персоналом (тривалість відсутності, задоволеність роботою, готовність до зміни роботи, відчуття власної гідності, творчі якості, ініціативність, готовність до навчання).

Нарешті, вживання стилів управління має певні обмеження (правові, етичні, цінності підприємництва).

Ефективність стилів управління не можна оцінювати зовні конкретних ситуацій. При цьому слід враховувати:

- особисті якості (уявлення про цінності, самопізнання, основна позиція, відношення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий і творчий потенціал, рівень освіти);
- залежність від майбутніх задач (чи містять вони творчі або новаторські елементи, ступінь сформульованості, наявність досвіду їх рішення, чи розв'язуються вони планово або як раптово виникаючі, чи повинні виконуватися індивідуально або в групі, тиск термінів);
- умови навколишнього середовища (ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, пануючі суспільні цінності і структури).

Класифікація стилів управління по переважному критерію функцій управління:

Б1 – Управління через інновацію (розробка інновації — як керівне завдання).

Б2 – Управління за допомогою завдання мети. (На кожному ієрархічному рівні задають цілі, є свобода в методі її досягнення, обмежена кошторисом і контролем). Переваги: свобода реалізації, здійснення особистих цілей,

відповідальність за результат. Недоліки: жорстка система планування, інтенсивний контроль, відсутність причетності співробітників, витрати на контроль.

Б3 – Управління через узгодження мети. (Це змішана форма управління через завдання мети і через причетність співробітників. Співробітники беруть участь у встановленні цілей). Переваги: узгодження цілей – краща умова їх досягнення, свобода в реалізації, орієнтування на мету, а не на спосіб, здійснення особистих цілей в роботі, загальний контроль, відповідальність, причетність. Недоліки: жорстка система планування, витрати часу на узгодження, суперечності з ієрархічною системою, інтенсифікація контролю.

Б4 – Управління через правила рішення.

Б5 – Управління через мотивацію.

Б6 – Управління через координацію.

Б7 – Управління тільки у виняткових випадках (менеджер залишає за співробітниками рішення, пов'язані з виконанням задач). Втручання відбувається у виняткових випадках (особливо критичні ситуації, ігнорування можливості рішення, відхилення від заданих цілей).

## **Висновки**

1. Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

2. Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

3. Демократичний тип керівника прагне надати підлеглим самостійність відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.
4. Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки.
5. Ефективність управління є відношенням сукупного результату управлінської діяльності до вартості ресурсів, що затрачують на його досягнення.