

## ЛЕКЦІЯ 3. СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

### 1. Класифікація стилів управління

#### Директивний стиль

*Директивний стиль* діяльності характеризується надмірно централізованою владою, постійним втручанням керівника у справи підлеглих, жорстким контролем за виконанням його розпоряджень, що супроводжується застосуванням адміністративних санкцій. Важливим моментом дослідження є аналіз директивного (або адміністративно-директивного) стилю.

Керівник, який застосовує директивний стиль діяльності, є *автократом*, що не враховує позиції підлеглих у процесі вирішення оперативних управлінських завдань і прагне реалізувати власну управлінську стратегію. Незалежно від форм та методів реалізації такої стратегії, гаслом керівника є “результат будь-яким чином”, задля цього він нехтує демократичними формами управління, придушує ініціативу підлеглих.

Такий керівник-автократ може навіть володіти чітким планом організації управлінської діяльності, що в свою чергу дозволяє йому своєчасно приймати рішення, оптимально розподіляти функції між виконавцями. За директивного стилю діяльності управлінські рішення характеризуються виключно волею керівника, що інколи вказує на його некомпетентність та нездатність до чіткої аргументації методів власної діяльності.

Автократ зазвичай відмовляється від традиційної технології управління, намагається створити власну управлінську модель, яка відповідає його уподобанням, а інколи просто реформує попередню, надаючи їй нових форм вираження відповідно до умов ситуації. Таким чином, використання директивного стилю діяльності у його чистому вигляді не може забезпечити високоефективне функціонування управлінської системи сучасної держави.

У межах авторитарного стилю державного управління Х.Дебаш вказав на створення комунікативної мережі, наявність якої свідчить про існування стилю. Відповідно до цієї концепції стиль розглядається як:

- а) спосіб організації комунікації в колективі;
- б) спосіб комунікативної поведінки керівника;

в) ставлення керівника до лідерських функцій.

Директивний стиль діяльності тісно поєднується з колегіальним (демократичним) стилем діяльності.

### **Колегіальний стиль**

*Колегіальний стиль* діяльності передбачає колективну методику прийняття управлінського рішення, за якою суб'єкти управлінського процесу приймають рішення спільно, а відповідальність за його якість несуть одноосібно.

У функціонуванні такого стилю переважає воля та бажання підлеглих, які самостійно визначають мету своєї діяльності, беруть активну участь у підготовці та прийнятті державних рішень, несуть безпосередню відповідальність за їх ефективність.

Особливого значення колегіальний стиль набуває тому, що він сприяє вияву творчої активності та свободи підлеглих у виконанні певних управлінських завдань, сприяє задоволенню творчо-професійних потреб підлеглих, забезпечує ефективність функціонування діяльності управлінського апарату.

За колегіального стилю управління контроль за діяльністю підлеглих здійснюється не одноосібно, а із залученням до цього членів самого колективу. Колегіальність забезпечує раціональну організацію управлінського процесу, мобілізує діяльність колективу на досягнення певної мети, сприяє самовираженню професійної сутності підлеглих, породжує відчуття довіри та взаємоповаги між керівником та підлеглим.

Колегіальність характеризується розподілом повноважень між керівником (який враховує думку підлеглих у прийнятті певних рішень) та колективом. При цьому соціальні потреби членів колективу чи певного структурного підрозділу органу державного управління мають відповідати загальнодержавним інтересам і втілюватися у певній ідеологічній парадигмі, на яку має орієнтуватися у своїй діяльності управлінський апарат і завдяки якій він має перспективу існування.

Адже така ідеологічна парадигма (державна ідея) визначає шляхи розвитку держави та форми її функціонування. Оскільки основним провідником у життя цієї ідеї є управлінський апарат, то саме від його здатності раціонально вибрати форму діяльності (стилю) залежить

оптимізація системи державного управління, яка, в свою чергу, забезпечує ефективне функціонування усіх сфер суспільного життя.

У межах колегіального стилю управління виділяють два основних типи управлінців і, відповідно, два стилі прийняття рішень:

- стиль активного лідера, за якого, обираючи механізми діяльності, керівник особисто визначає проблему, мету та альтернативи її вирішення, що й характеризує його максимальну самостійність та активність у прийнятті рішення;

- стиль пасивного судді характеризує такого керівника, який завжди покладається на підлеглих і тільки від них він очікує не тільки пропозицій щодо вирішення певної проблеми, але й інформації про наявну проблему, про механізми її вирішення, і тільки за такої умови він приймає рішення.

Колегіальність може стати домінуючим елементом стилю управління. Проте такий стиль з позицій деяких учених має й певні недоліки, а саме: не вироблена послідовна лінія проведення управлінської процедури (її етапи, стадії), відсутня чітка технологія розмежування функцій між учасниками управлінського процесу.

### **Ліберальний стиль**

*Ліберальний стиль* характеризується відсутністю будь-якої індивідуальної відповідальності за прийняття певних рішень, що характеризує безініціативність, піддатливість, безпринципність такого керівника.

Управлінець-ліберал свідомо самообмежує свою владу, розширюючи межі свободи дій підлеглих, безвідмовно виконує побажання, нехтуючи власними принципами та ідеями заради інших, діє під тиском службових інструкцій та адміністративних наказів.

Керівник, обираючи такий стиль управління, навіть високопрофесійний, є надто обмеженим в організаційних здібностях, йому бракує ділового хисту і прагнення просуватися службовою кар'єрою.

Як *варіант* ліберального стилю виділяють *поступливий* стиль, що проявляється тоді, коли керівник застосовує методи, які в кінцевому підсумку виявляються неефективними у

вирішенні деяких завдань та безпосереднього контролю за ними. Головним недоліком ліберального стилю є надзвичайно близька дистанція керівника зі своїм підлеглим.

Як правило, така близькість призводить до розпаду колективу на різні неформальні групи, що допомагає ініціативним підлеглим досить легко перебирати на себе функції керівника.

Крім названих трьох основних стилів діяльності в контексті сучасної адміністративної науки виділяються:

- ◆ анархічний стиль, для якого характерне безвладдя - владою для кожного з учасників управлінського процесу є він сам;

- ◆ компанійський стиль, сутність якого розкривається через таку форму організації діяльності як компанія, що є базою для розгортання активності управлінців та управляє нею, через проведення певних організаційних заходів (симпозіумів, конференцій); діяльність керівника та підлеглого набуває цілісного, системного характеру;

- ◆ вольовий стиль, який базується на службовій залежності підлеглого від керівника при застосовуванні останнім авторитарних форм впливу;

- ◆ операціональні стилі, які проявляються в практичному житті та можуть бути змінені залежно від життєвих ситуацій;

- ◆ ефективний стиль - це ефективне управління, яке базується на індивідуально-типологічному підході реалізації функцій такого управління.

Надзвичайно складним завданням для керівника у такому випадку є вироблення ефективного стилю діяльності, який би задовольняв усіх учасників управлінського процесу та сприяв вирішенню низки управлінських завдань. Опановуючи нові форми державного управління в перехідний період, керівник спільно з підлеглими має виробити ефективну модель діяльності управлінського апарату, створити таку управлінську методику діяльності, яка б спрямовувала службовців до активного пошуку методів досягнення суспільної мети.

*Кожен стиль діяльності застосовується до конкретної управлінської ситуації, і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки керівник здатний оволодіти такою ситуацією, використовуючи сучасну управлінську технологію. Характер та*

*продуктивність управлінської праці визначається сутністю керівника, яка в свою чергу розкривається через його генетичний та соціально-психологічний фонд, що й обумовлює рівень його освіченості та сприяє засвоєнню ментально-управлінського досвіду.*

Науковці Р.Блейк та Дж.Моутон розробили оригінальну класифікацію стилів управління. Дана схема побудована на системі координат по вертикалі осі, за якою визначається міра орієнтації керівника на інтереси працівника (людини), та по горизонталі - на інтереси структури. Відповідно до цього вони виділили п'ять основних стилів керівництва.

1. “Убогість управління”. Керівник докладает лише стільки зусиль для досягнення цілей структури та приділяє уваги підлеглим, щоб його не звільнили з роботи.

2. “Будинок відпочинку”. Керівник зосереджений на добрих, дружніх людських відносинах, але мало приділяє уваги ефективності виконання функціональних обов'язків.

3. “Жорстка автократія”. Керівник приділяє максимум уваги ефективності виконання виробничих завдань, але мало звертає уваги на морально-психологічний клімат серед підлеглих.

4. “Організація”. Керівник досягає допустимої якості виконання завдань, шукаючи баланс ефективності та доброго морального настрою.

5. “Команда”. Завдяки посиленій увазі до підлеглих та до ефективності керівник досягає того, що підлеглі свідомо прагнуть досягнення цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Стиль характеризує спосіб впливу на процес функціонування системи управління (є своєрідною системою понять, принципів, критеріїв). Він програмує управлінську діяльність, указує на характер процедур, які необхідно здійснювати, щоб управління було ефективним.

Майже кожен тип управлінського стилю включає компоненти, властиві іншим формам організації діяльності. Тому конструктивно стиль постає у вигляді системи, яка поєднує в собі кілька стилів. Така система має властивість коригувати управлінський процес, дисциплінувати його учасників, стимулювати у них ініціативу.

## 2. Ситуативний підхід до класифікації стилів управління

У контексті розгляду даного питання важливе теоретико-практичне значення має ситуативний підхід до класифікації стилів управління. В межах даного підходу цікавою є модель *Реддіна*, розроблена американськими вченими. Дослідники проблем управління із США розробили управлінські моделі, які дають відповідь на запитання: який стиль керівництва є успішним у даній ситуації.

Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри: стиль **керівництва – ситуація – результат**.

Залежно від виробничої чи кадрової орієнтованості Реддін розрізняє чотири основні стилі, кожен з яких може бути ефективним чи не ефективним у різних ситуаціях управління.

Найважливішими *ситуативними умовами*, за Реддіном, є:

1. Вимоги, що випливають із природи виконуваного завдання: фахові знання, необхідні для виконання даного завдання, загальний режим роботи даного структурного підрозділу, а також організаційні принципи прийняття рішень.

2. Організація, яку розуміють досить широко - як принциповий спосіб керівництва колективом у цілому, від якого залежить відповідний мікроклімат.

3. Стиль керівництва безпосереднього керівника.

4. Співпраця із суміжними ланками, яка набуває особливого значення в період найтіснішої взаємодії.

5. Співробітники, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні.

Залежно від характеру кожного із ситуативних елементів одержуємо різні управлінські ситуації. Йдеться про керівництво співробітниками, які отримали легке й чітко структуроване завдання, здатні з упевненістю виконати його, виконують завдання в автономному режимі, тобто незалежно від інших колег. Тоді придатним є усталений стиль керівництва. Керівник у даній ситуації може задовольнитися загальним контролем дотримання правил технології. Ефективним за таких умов може виявитись і банальний бюрократичний контроль дотримання технологічної процедури. Якщо керівник опиниться в ситуації, коли його підлеглі виконують важке й недостатньо структуроване завдання,

виконання потребує постійного контакту із суміжниками, виконання вимагає частих консультацій з керівником. Тоді звичайний стиль керівництва може виявитися малоефективним. Вдаватись до нього керівникові не слід, бо це фактично буде нічим іншим, як злочинним втручанням у перебіг подій, за визначенням Реддіна.

Оскільки керівники постійно стикаються зі змінними управлінськими функціями, то від них постійно вимагається управлінська гнучкість, тобто необхідність діяти виробничо та кадрово зорієнтовано. Слід відзначити, що модель Реддіна не є беззастережною методикою до виконання.

Ситуативна теорія управління *Херсі-Бленчарда* включає такі форми стилів:

Стиль 1. Інструктаж. Керівник визначає роль кожного з підлеглих при виконанні ними завдання, пояснює, що, де, як, коли і кому робити. На цьому етапі комунікація має односторонній характер - від керівника до підлеглого.

Стиль 2. Обґрунтування. Керівник переконує своїх співробітників у доцільності запропонованої ними схеми виконання завдання. При цьому його аргументація має бути раціональною, але й не позбавленою певних елементів емоційності.

Стиль 3. Співучасть. Керівник і співробітники спільно доходять єдиної думки щодо порядку та способу виконання завдання. Керівник на цьому етапі покладається переважно на кадрово орієнтований стиль керівництва.

Стиль 4. Делегування. На цьому етапі керівник безпосередньо не втручається, а тільки контролює виконання завдання співробітниками

Вирішальне значення у виборі керівником управлінського стилю в тій чи іншій ситуації має міра зрілості самого керівника. Причому зрілість визначається не взагалі, а стосовно здатності співробітника виконати певне завдання чи частину його.

Ступінь зрілості визначається такими показниками, як:

1. Виробнича і фахова зрілість. Тобто це визначає фахову та виробничу компетентність керівника, його здатність і досвід планувати роботу виносити і приймати ефективне рішення.

2. Психологічна зрілість, за допомогою якої оцінюються:

- інтерес, що його виявляє працівник до того чи іншого завдання;

- ініціативність працівника;
- витримка і наполегливість у досягненні мети;
- ставлення до праці.

Ситуативна теорія управління Херсі-Бленчарда полягає у виробленні моделі управлінської поведінки:

1. Якщо співробітники не мають ні здатності, ні бажання виконувати дане завдання, то до них застосовується переважно виробничо орієнтований стиль керівництва, який мало зважає на особливі уподобання працівника.

2. Якщо працівники виявляють певну виробничу фахову зрілість, то керівник має враховувати дану обставину і дещо зменшувати виробничо орієнтований і посилювати кадрово орієнтований стиль керівництва, аби стимулювати розвиток ініціативності працівника.

3. За більш високого ступеня зрілості співробітників керівник зменшує і далі виробничо орієнтований і кадрово орієнтований підходи, аби сприяти розвитку самостійності працівників.

4. Коли працівник здатний і готовий виконувати поставлене перед ним завдання, тоді керівник фактично незначною мірою впливає на перебіг трудової діяльності співробітника. Він повністю довіряє йому у виконанні даного завдання.

Проте управлінська модель Херсі-Бленчарда надто зважає на здатність та готовність виконувати певне завдання, які виявляє кожен із співробітників. Водночас ця модель приділяє мало уваги питанням організації виробничої діяльності, зокрема централізації-децентрації управлінської діяльності та порядку прийняття рішень.

І це тоді коли виважене співвідношення централізації-децентрації, компетентності відповідальності має вирішальне значення для керівника даного підрозділу. Все частіше робляться спроби віднайти найефективніший стиль керівництва.

Ці спроби привели до трансформації питання “який стиль найкращий?” у виборі стилю керівництва. Слід зазначити, що найкращого стилю керівництва фактично не існує. У кожному конкретному випадку стиль керівництва визначають такі фактори:



- здібності та особисті якості керівника;
- здібності та особисті якості підлеглих;
- виробничі умови;
- стиль керівництва безпосереднього керівника (досить часто керівник підрозділу керує своїми підлеглими так, як ним керує його безпосередній керівник);
- традиції та принципи управління, які склалися в даній організації.

Крім названих факторів на стиль керівництва впливає ще чотири додаткових фактори: Перший фактор полягає в тому, що успішність діяльності керівника оцінюється за її результатами за досить великий відтинок часу, тобто діяльність керівника оцінюється не за результатами роботи одного дня, а за рік чи більше.

Другий фактор, на який доцільно звернути увагу керівнику, формуючи свій стиль керівництва, - стабільність і гнучкість. Ніщо так не підриває моральний дух у групі, як нерозуміння підлеглими стилю керівництва свого начальника: одного дня він поводить як жорсткий автократ, наступного вимагає, щоб підлеглі допомагали у підготовці рішень. Кваліфікований керівник використовує той стиль керівництва, який йому найбільш зручний, і лише зрідка відходить від нього у разі гострої потреби. Такий керівник розуміє, що короточасна зміна стилю керівництва з переорієнтацією на інтереси працівників як правило вітається ними, тоді як перехід до керівництва, орієнтованого виключно на функціональні зобов'язання структури не викликає схвалення.

Третій фактор - усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість рішень, а вплив на їх інтереси. Добрий керівник завжди намагається залучити працівників до підготовки рішень, які безпосередньо зачіпають їхні інтереси.

Четвертий фактор. Слід враховувати при виборі стилю керівника його орієнтацію стосовно того, на що слід орієнтуватися приймаючи рішення, - на виконання виробничих завдань чи на інтереси підлеглих?