

В.Г. Герасимчук,  
доктор економічних наук, професор  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»  
О.Є. Кузьмін,  
доктор економічних наук, професор  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Н.Т. Мала,  
доцент, кандидат економічних наук  
Національний університет «Львівська політехніка»

## СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ

*Визначено різницю між поняттями «стиль управління» і «стиль керівництва». Проаналізовано підходи до формування стилю керівництва. Запропоновано видову класифікацію стилів керівництва за стилем взаємодії з підлеглими, стилем діяльності, методом впливу, типом темпераменту керівника, мотиваційною поведінкою, іншими ознаками. Наголошується, що стиль управління – явище еволюційне. Зазначається, що уміння застосувати певний стиль у певній ситуації та колективі завжди оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей і сформульованих стратегій.*

*The paper reveals the difference of concepts «management style» and «style of guidance». The approaches of forming of guidance style are analysed. The authors propose a specific classification of guidance styles after style of cooperation with inferiors, style of activity, impact method, type of leader temperament, motivational behavior, and other signs. It is selected that management style is the evolutionary phenomenon. The authors marked that ability to apply defined style in a certain situation and team is an evaluation by the degree of achievement of the plan aims and formulated strategies.*

**Ключові слова:** стиль управління, стиль керівництва, лідерство, класифікація стилів керівництва

### Вступ

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Мистецтво керування людьми – саме важке й найвище з усіх мистецтв. Досягнення економічного зростання в Україні, належного рівня конкурентоспроможності неможливе без здійснення ефективної, результативної управлінської діяльності в усіх галузях економіки. Економічна ситуація вимагає пошуку й впровадження нових управлінських методів підвищення ефективності виробництва шляхом всебічного розвитку і виваженого застосування творчих зусиль керівника, підвищення рівня його знань, досвіду, кваліфікації, компетентності, відповідальності та ініціативи. Зміна характеру керівної діяльності, впровадження новітніх інформаційних

технологій та засобів зв'язку спричинили об'єктивну потребу у формуванні більш виточених, вдосконалених стилів керівництва.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми**

Традиційно в теорії управління досліджується проблема стилю лідерства, а не керівництва. Але в зв'язку з неоднозначністю використання термінів дуже часто її визначають як стиль керівництва.

Стиль керівництва (лідерства) (лат. – *stilus*, грец. - *stylos* - паличка для письма) є складовою системи керівництва і визначається як характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих, стимулювати їх для досягнення цілей організації. Стиль є елементом системи керівництва й характеризується індивідуальними особливостями, зумовленими особистістю управлінця.

Слід зазначити, що поняття “стиль керівництва” і “стиль управління” не слід ототожнювати. Поняття “стиль керівництва” є вузьким та виявляється в управлінській діяльності керівника під час розв'язання ситуацій, зумовлених налагодженням стосунків між керівником та підлеглими. Поняття “стиль управління”, навпаки, є ширшим, зумовленим не лише налагодженням стосунків у колективі, але й розв'язанням організаційно-управлінських ситуацій [1], [2, с. 50-53], [3, с. 199-210], [4), [5], [6, с.204-212].

Стиль керівництва, який реалізується тим чи іншим керівником, зумовлений його особистісними характеристиками й індивідуальними якостями [7, с. 140-236]. Слід зазначити, що не всі люди можуть працювати на керівних посадах. Так, наприклад, розумна нерішуча людина зможе виявити свої творчі здібності та стати добрим виконавцем, працюючи спеціалістом (конструктором, технологом, енергетиком), а не обіймаючи керівну посаду.

Перші спроби дослідження ефективності стилю лідерства були здійсненні в “Школі групової динаміки” під керівництвом К. Левіна. Виокремлювалось три стилі лідерства, які й досі широко використовуються: авторитарний, демократичний та ліберальний. Французький дослідник Р. Мюшеллі звернув увагу на мережу комунікацій і на те, як вона впливає на роботу групи, на її моральний стан [8].

У 70-х роках ХХ ст. виникає ще один стиль керівництва - “прихований”, або “анонімний”. Зазначений стиль сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу та спричинив надмірну самовпевненість й вповільнення темпів зростання компаній. Суть цього стилю полягає у тому, що вища ланка управління, яка приймає найбільш відповідальні рішення і

визначає життя всієї корпорації, не відома рядовим співробітникам, а також керівникам середньої та низової ланки управління, тобто з керівником ніхто особисто не зустрічається і не входить у контакти, окрім двох чи трьох наближених заступників [9].

«Відкритий» стиль сформувався внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації тощо [10].

Деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий, ініціативний та непослідовний [11]. Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а за ініціативного стилю переважають орієнтації на справу та на себе. Непослідовний стиль керівництва проявляється в непередбачуваному переході від одного стилю до іншого, що зумовлює низькі результати праці та велику кількість конфліктів і проблем.

Широко розповсюджена класифікація стилів управління за ознаками авторитарності й колегіальності (рис. 1).

Авторитарний стиль управління ←-----→ Колегіальний стиль управління						
Прийняття рішень керівником			Прийняття рішень працівником			
Керівник приймає рішення і доводить його до підлеглих.	Керівник „продає” своє рішення.	Керівник розповідає про свої думки та пропонує поставити запитання.	Керівник пропонує своє попереднє рішення, яке може бути змінено.	Керівник ставить проблему, збирає пропозиції й приймає рішення.	Керівник визначає межі, в яких приймається рішення, і сам працівник пропонує прийняти його.	Керівник дозволяє працівникам в межах, визначених керівництвом, приймати самостійні рішення.

Рис. 1. Класифікація стилів управління [8, с.51], [12]

Стиль ініціювання структури підкреслює вміння керівника сформулювати мету і розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, що ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування підлеглих про вимоги до неї [12].

Серед нових стилів керівництва цікавим є трансформаційний стиль [13]. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

### **Формулювання цілей дослідження**

Дослідження даної проблеми зумовлює постановку таких цілей:

- дослідити існуючі підходи стосовно формування стилів керівництва;
- розробити видову класифікацію стилів керівництва.

### **Методологія дослідження**

У процесі проведення дослідження використано методи: дедукції, угруповань, аналогій, аналітичний.

### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Узагальнення літературних джерел та проведені дослідження дозволяють класифікувати види стилів керівництва за наступними ознаками: позицією щодо людського фактору, характером діяльності, позицією щодо інших інстанцій, рівнем співпраці, стилем взаємодії з підлеглим, комунікативною поведінкою, методом впливу, швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії, типом мислення, цілеспрямованістю, стилем діяльності, типом темпераменту, мотиваційною поведінкою керівника (рис. 2.). Вид (стилів керівництва) – підрозділ, що об'єднує ряд предметів, явищ за спільними ознаками.

*За позицією щодо людського фактору:*

- технократичний: керівник турбується за проектування завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці;
- гуманістичний: створення сприятливих умов для роботи працівників, вдосконалення структури заробітної плати, застосування системи преміювання.

*За характером діяльності:*

- ініціативний: спрямування своїх зусиль на конкретну діяльність, або на те, щоб почати певну діяльність, якою досі не займалися, та спонукання підлеглих до цієї діяльності;
- виконавчий: характеризується оперативним виконанням налагоджених дій, необхідних для досягнення підприємницької мети.

*За позицією щодо інших інстанцій:*

- **принциповий:** завжди вміє відстояти свою позицію, має виразні переконання;
- **послужливий:** без будь-якого опору поступається своїми позиціями, намагається вислужитися перед вищим керівництвом чи владою, такого керівника не поважають та зневажають.

*За рівнем співпраці:*

- **партнерський** («партисипативний»): високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції щодо розв'язання завдань [4, с. 43– 45];
- **непартнерський:** створює напругу та виявляється в основному в ігноруванні керівником підлеглого та приниженні його.

*За стилем взаємодії з підлеглим:*

- **примусовий:** спроба керівника примусити підлеглого прийняти свою точку зору;
- **ухилювальний:** керівник намагається уникнути взаємодії з підлеглим, тобто не потрапити у ситуацію, яка б провокувала зіткнення суперечностей;
- **співробітницький:** вміння керівника координувати дії підлеглих і демонструвати особисту зацікавленість у результатах їхньої діяльності;
- **компромісний:** керівник прагне урегулювати розбіжності через взаємні поступки;
- **поступливий:** керівник поступається власними інтересами заради задоволення інтересів підлеглого.

*За комунікативною поведінкою:*

- **PR-діяльнісний:** обмін інформацією, взаємospриймання, розуміння та взаємовплив;
- **егоцентричний:** зосередженість керівника на власних інтересах, ігнорування взаємодії з підлеглим та прагнення діяти по-своєму, всупереч розумним доказам чи порадам;
- **антипатійний:** негативне сприйняття підлеглого, уникнення взаємодії з ним та уникнення обговорення питань, які містять розбіжності в поглядах;
- **симпатизуючий:** керівник настільки цінує підлеглого та симпатизує йому, що готовий поступитися власними інтересами;
- **творчий:** керівник характеризується здатністю бачити нове, братися за розв'язання завдань, які можуть здаватися нерозв'язуваними, вміє зацікавити та привабити працівників;

- діловий: спрямований на встановлення і розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, розв'язанню спорів та налагодженню контактів;
- емпатійний: домінування емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу.

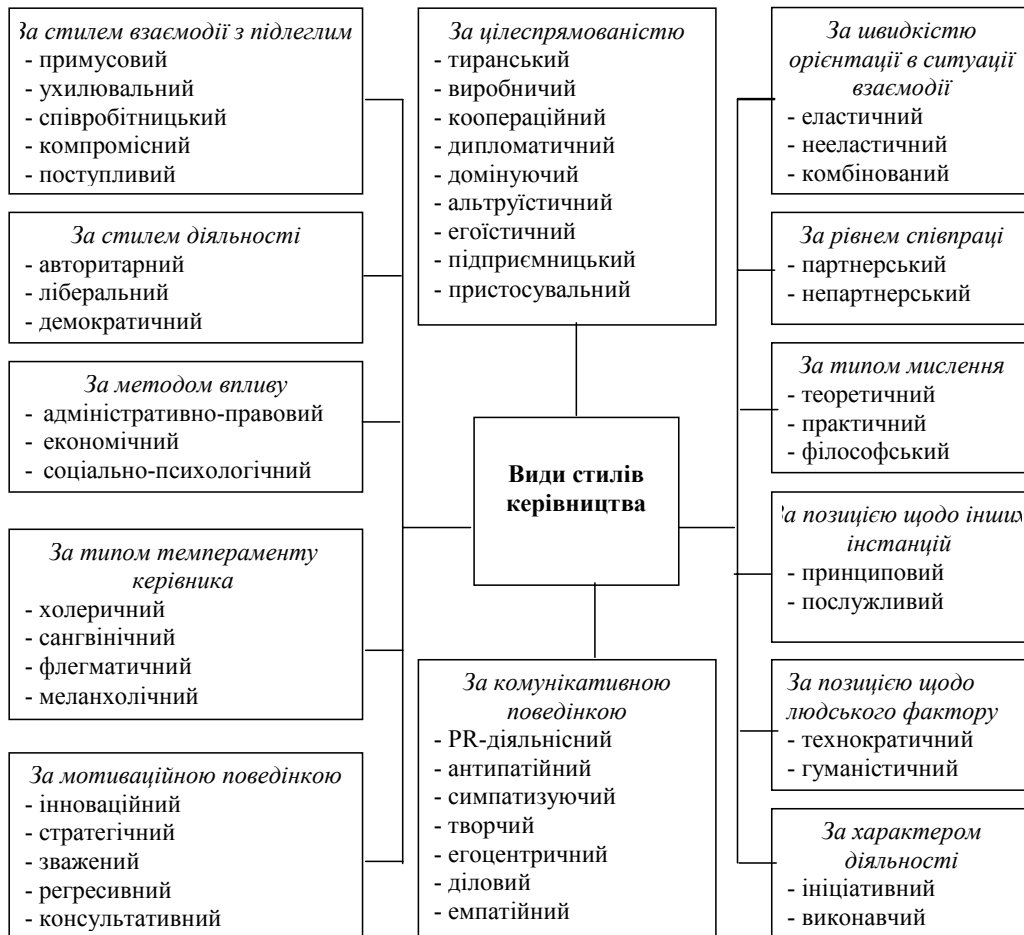


Рис. 2. Класифікація стилів керівництва (використано: [7],[14])

*За методом впливу:*

- адміністративно-правовий: юридичний, правовий і адміністративний вплив на стосунки людей у процесі виробництва;
- економічний: використання керівником економічного механізму управління через матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників;
- соціально-психологічний: використання керівником неформальних факторів, інтересів членів колективу, громадської думки в процесі управління персоналом.

*За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії:*

- еластичний: швидка орієнтація керівника в ситуації взаємодії з підлеглими та вміння управляти своїм емоційним станом;
- нееластичний: недостатній аналіз своєї поведінки та поведінки підлеглого, неадекватна самооцінка;
- комбінований: поєднання в собі елементів двох попередніх.

*За типом мислення:*

- філософський: поєднання в своїй діяльності двох суперечливих чинників: слідування традиціям організації та внесення змін в організаційну і управлінську діяльність у відповідь на вплив зовнішнього середовища;
- теоретичний: слідування встановленим пріоритетам в управлінській діяльності, пошук оптимальних шляхів досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін та зусиль;
- практичний: керівник обізнаний в усьому, що відбувається навколо нього, підтримує корпоративну культуру та коригує стратегічні дії та наміри щодо діяльності організації.

*За цілеспрямованістю:*

- коопераційний: сприяє виявленню максимальної ефективності діяльності організації, спрямованої на досягнення спільної мети;
- тиранський: досягнення власних цілей при всебічному використанні засобів впливу, тиску та примусу, уникненні нововведень;
- дипломатичний: спрямований на часткове досягнення цілей заради умовної рівності;
- домінуючий: зорієнтований на виконання завдання, ініціативний, організовує роботу підлеглих у повній мірі відповідальності та сумлінності, але структурує та жорстко регламентує поведінку підлеглих;
- альтруїстичний: спрямований на поступки власним інтересам заради задоволення інтересів підлеглого та досягнення цілей організації;
- егоїстичний: зорієнтований на досягнення власних цілей;
- виробничий: орієнтація здебільшого на критерії технологічної та економічної раціональності;
- підприємницький: спрямований на досягнення цілей організації, спираючись на власний досвід, не залучаючи підлеглих;
- пристосувальний: спрямований на часткове задоволення цілей підлеглих та організації.

*За стилем діяльності:*

- авторитарний: централізація повноважень, здійснення психологічного тиску, структурування роботи підлеглих, відмова їм у свободі прийняття рішень;

- ліберальний: перекладання своїх виробничих функцій та відповідальності на підлеглих, намагання уникати будь-яких нововведень;
- демократичний: забезпечення високої ймовірності правильних, зважених рішень, високих виробничих результатів праці, активності працівників та сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

*За типом темпераменту керівника:*

- холеричний (біхевіоральний, доміантний): орієнтований на досягнення цілей шляхом ефективної співпраці з підлеглими;
- флегматичний (когнітивний, стабільний): орієнтований на виконання завдання шляхом ретельної методичної та систематичної роботи над фактами;
- меланхолічний (емоційний, поступливий): орієнтований на людей шляхом співпраці, допомоги та в окремих випадках управлінського впливу, використання мистецтва бесіди;
- сангвінічний (міжособистісний, впливовий): орієнтований на ідею шляхом переконання, встановлення стосунків та заохочення інших до досягнення цілей.

*За мотиваційною поведінкою керівника:*

- інноваційний: керівник готовий до ризику, нововведень, зміни в організації, регулює процес створення нового, несе фінансову, матеріальну, моральну відповідальність та отримує внутрішнє задоволення через досягнуті результати;
- стратегічний: спрямований на розробку комплексного плану перспективної керівної діяльності, аналіз її сильних та слабких сторін;
- зважений: спроба досягнути успіху і тим самим уникнути невдач;
- регресивний: невпевненість у ділових питаннях, сентиментальність та пошук оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін і зусиль;
- консультативний: керівник не впевнений у собі, перекладає свої виробничі функції та відповідальність на підлеглих та намагається уникати будь-яких нововведень і прийняття важливих рішень.

### **Висновки**

На основі проведених досліджень визначено, що на практиці керівник далеко не завжди обирає виключно один стиль керівництва. Частіше застосовується певна комбінація стилів керівництва, створена окремим менеджером, який прагне використати позитивні риси того чи іншого стилю і послабити, нейтралізувати його негативні сторони. Проте у кожному конкретному випадку домінуючим залишається певний стиль. За умови зміни ситуації можливі адаптація до стилю керівництва або його заміна. Додамо, що



запропонована класифікація стилів керівництва не претендує на вичерпність, завершеність, включаючи й так звані «Світові стандарти керівника-професіонала» [15]. Життя вносить постійні корективи в методи управління підприємством, в методи керівництва підлеглими [16], [17]. Уміння підібрати стиль щодо конкретної ситуації та колективу оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей.

### Литература

1. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / пер. с фр. Б.В. Бабин-Корень, предисл. А.К. Гастев. – М. : Центральный ин-т труда, 1923. – 123с.
2. Глухов, В. В. Экономика знаний [Текст] : учеб. пособие для подгот. магистров по направлению "Менеджмент" / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб. : Питер, 2003. - 527 с.: ил. - ISBN 5-88782-345-3
3. Курс для высшего управленческого персонала [Текст] : сокр. пер. с англ. / науч. ред. В.И. Терещенко. – М. : Экономика, 1970. – 807 с.
4. Колот, А.М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с. : рис. — бібліогр. : с. 328-330. — ISBN 966-574-412-7
5. Омаров, А.М. Руководитель. Размышления о стиле руководства [Текст] . – М. : Политиздат, 1987. – 366 с.
6. Данюк, В.М. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с. – в обкл. – ISBN 966-574-850-5
7. Петренко, В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [Текст] / Івано-Франківський національний технічний ун-т нафти і газу. — Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. — 352с. : рис., табл. — бібліогр.: с. 328-351. — ISBN 966-398-005-2
8. Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] : курс лекцій. – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 176 с. : іл. – бібліогр. наприкінці тем. – ISBN 966-608-149-0
9. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с. – (Альма матер). – 24 грн. – ISBN 966-8226-06-2. – UDC 159.9:658.012.4(075.8) + 658.012.4 : 159.9 (075.8)
10. Данчева, О.В., Швалб, Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі [Текст] / В.П. Недашківський (ред.). — К. : Лібра, 1999. — 270 с. — ISBN 966-7035-09-3
11. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления [Текст] . – Ростов [н/д] : Феникс, 2001. – 512 с. – (Серия «Учебники XX века»). ISBN: 5-222-070220-4.

12. Менеджмент и рынок: германская модель [Текст] : учеб. пособие : пер. с нем. / Рор, У., Барфус, К. М., Дай, Г., Хессе, Р. и др. ; ред. У. Рор, С. Долгов. — М. : БЕК, 1995. — 480с. — ISBN 5-85639-108-X. — ISBN 3-406-38862-0.
13. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — К. : Академвидав, 2003. — 416 с. — рис., табл. — (Серія "Альма-матер"). — 19 грн.18 к. — ISBN 966-8226-04-6. — UDC 658.012.4(075.8)
14. Новий тлумачний словник української мови [Текст] : 42 000 слів / укл. Василь Яременко, Оксана Сліпушко : у 3 т. : для студ. вищих та серед. навч. закл. — 2-ге вид., випр. — К. : Аконіт, 2004. — (Нові словники). — ISBN 966-7173-13-5. — UDC 808.3-3. — 3 т. : П - Я. — 2004 — 862 с. — 345 прим. — 56 грн. 40 к. — ISBN 966-7173-28-3 (т. 3). — UDC 801.321.1.
15. Психологія управління в бізнесі [Текст] : навч. посіб. для підгот. бакалаврів усіх форм навч. / Іпатов, Е.Ф., Лемківський, К.М., Павловський, В.В. — К. ; Х. : НМЦВО, 2002. — 319 с. — авт. вказ. на звороті тит. арк. — бібліогр. : с. 313-318. — ISBN 966-7930-05-X
16. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. — 2-е изд., испр. и доп. — Х. : ИНЖЭК, 2005. — 304 с. — 5 грн. — ISBN 966-8515-92-7
17. Слиньков, В. Н. Управление персоналом: Практические рекомендации [Текст] / В.Н. Слиньков. — 2-е изд., испр. — К. : Алерта, 2006. — 240 с. : ил. — библиогр. : с. 73-74. — ISBN: 966-373-198-2