

**13.11.2023**  
**Група М-1**  
**Урок 88-89**

**Тема: ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА Й ЕФЕКТИВНИЙ СТИЛЬ  
КЕРІВНИЦТВА**

**Мета:** ознайомитися з основними стилями керівництва

Успіх стилю управління можна оцінювати за його впливом на прибуток і витрати. При оцінці треба також використовувати критерії, що відносяться до задач, а саме:

- по розробці продукції,
- по організації,
- по керуванню персоналом (тривалість відсутності, задоволеність роботою, готовність до зміни роботи, почуття власного достоїнства, творчі якості, ініціативність, готовність до навчання).

Нарешті, застосування стилів керівництва має певні обмеження (правові, етичні, цінності підприємництва). Ефективність стилів керівництва не можна оцінювати поза конкретними ситуаціями. При цьому варто враховувати:

- особисті якості (уявлення про цінності, самосвідомість, 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 вирішення, чи вирішуються вони планово або як раптово виникаючі, чи необхідно виконувати їх індивідуально або в групі, вплив термінів),
- організаційні умови (ступінь жорсткості оргструктури, централізоване і децентралізоване вирішення задач, кількість інстанцій ухвалення рішення, чіткість шляхів інформації і зв'язки, ступінь контролю),
- умови навколишнього середовища (ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, суспільні цінності і структури).

Перевага стилю керівництва в залежності від крайніх (ідеалізованих) ситуацій показана в табл. 1.

Таблиця 1 - Характеристики авторитарного і співпричетного стилів керівництва

| Характеристики ситуацій        | Стилі керівництва  |   |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Авторитарний   | Співпричетний   |
| Особисті якості                | Песимістичний світогляд, прагнення до надійності, мало власної ініціативи.<br>Виконання боргу. | Оптимістичний світогляд, готовність до ризику, висока власна ініціатива.<br>Творчість/інновації |
| Умови постановки задач         | Чітко визначені, великий досвід, планові завдання, індивідуалізовані завдання, тиск термінів.  | Слабко визначені, малий досвід, імпровізовані завдання, немає тиску термінів.                   |
| Організаційні умови            | Формальні структури, централізований розподіл, одинична інстанція, вертикальна інформація.     | Неформальні структури, децентралізований розподіл, множинні інстанції, вільна інформація.       |
| Умови навколишнього середовища | Кризова ситуація, авторитарне домінування цінностей.   | Процвітання<br>Звільнені цінності   |

**Зміст роботи керівника**

Усю роботу з керівництва розділити на дві частини



Рис. 1. Основні види керівництва

Керівник повинен мати:

- широке загальне уявлення про положення справ за межами свого підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі і можливість їх використання,
- чуйність до ситуацій усередині і поза фірмою,
- творчий підхід і вміння мотивувати себе і персонал,
- бажання і здатність співробітничати,
- розуміння результатів, вміння планувати і виконувати плани,
- здатність йти на ризик,
- здатність приймати рішення,
- готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку фірми і її персоналу.

В повсякденній роботі керівник повинен постійно (а не випадково) одержувати результати, мати особистий план роботи, чітко планувати діяльність підлеглих, делегувати їм необхідні права і відповідальність, забезпечувати чітку оцінку діяльності підлеглих, забезпечити діяльність підрозділу незалежно від себе (наприклад, підготувавши заступника), пишатися собою і підлеглими, бажати співробітничати, вирішувати конфлікти тощо.

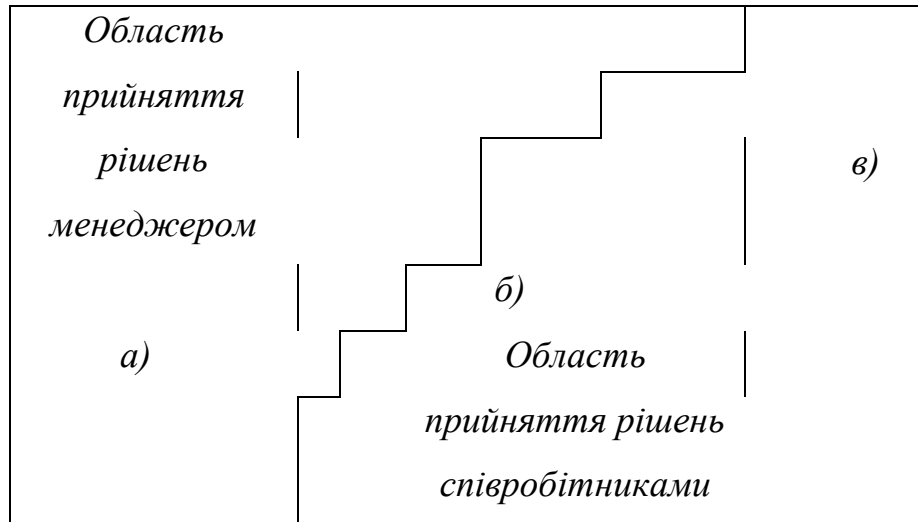
*Стиль керівництва* - це типова манера і спосіб поведінки менеджера.

Стилі можуть класифікуватися за різними критеріями:

А. Критерій участі виконавців в управлінні.

Найбільше чітко тут розрізняють три стилі:

- авторитарний (одноосібно менеджер вирішує і наказує - співробітники виконують),
- співпричетний (співробітники беруть участь тією чи іншою мірою в прийнятті рішень),
- автономний (менеджер відіграє стримуючу роль - співробітники вирішують самі, звичайно більшістю) (рис. 2).



Стиль: а) авторитарний; б) співпричасний; в) автономний

Рис. 2. Розбіжність стилів керівництва (за участю виконавців)

Авторитарний стиль керівництва має наступні різновиди:

- диктаторський стиль (менеджер усі вирішує сам, співробітники виконують завдання під погрозою санкцій),
- автократичний (менеджер має у своєму розпорядженні великий апарат влади),
- бюрократичний (авторитет менеджера спочиває на формальних ієрархічних положеннях системи),
- патріархальний (менеджер має авторитет "глави родини", співробітники необмежено йому довіряють),
- прихильний (менеджер використовує свої неповторні особисті якості і має високий авторитет, співробітники стежать за його рішеннями).

Співпричетний стиль теж має варіанти:

- комунікаційний стиль (менеджер вагається при ухваленні рішення й інформує співробітників, останні задають питання, висловлюють свою думку, однак зрештою повинні додержуватися вказівок менеджера),
- консультативний стиль (ті ж саме, але рішення приймаються спільно),
- спільне рішення (менеджер висуває проблему, вказує обмеження, співробітники самі приймають рішення, менеджер зберігає право вето).

Б. Класифікація стилів керівництва за переважним критерієм функцій керування:

- керування через інновацію (розробка інновації - як керівне завдання).
- керування за допомогою визначення мети (на кожному ієрархічному рівні задають цілі, існують методи її досягнення, обмеження кошторису і контроль).

Переваги: свобода реалізації, здійснення особистих цілей, відповідальність за результат.

Недоліки: тверда система планування, інтенсивний контроль, відсутність причетності співробітників, витрати на контроль.

- керування через узгодження мети (це змішана форма керування через завдання мети і через причетність співробітників, співробітники беруть участь у встановленні цілей).

Переваги: узгодження цілей - краща умова їх досягнення, свобода реалізації, орієнтування на мету, а не на спосіб, здійснення особистих цілей у роботі, загальний контроль, відповідальність, причетність.

Недоліки: тверда система планування, витрати часу на узгодження, протиріччя з ієрархічною системою, інтенсифікація контролю.

- керування через правила рішення.
- керування через мотивацію.
- керування через координацію.
- керування тільки у виняткових випадках (менеджер залишає за співробітниками рішення, пов'язані з виконанням задач, втручання відбувається у виняткових випадках - особливо критичних ситуаціях, ігнорування можливості рішення, відхилення від заданих цілей).

В. Критерій орієнтації на співробітників або на виконання задач.

П'ять типових стилів відбиті на рис. 3.

Стиль 1.1 (слабке керівництво) - немає тиску на співробітників, немає турботи про них, також слабка турбота про рішення задач менеджменту.

Корисна віддача мала.

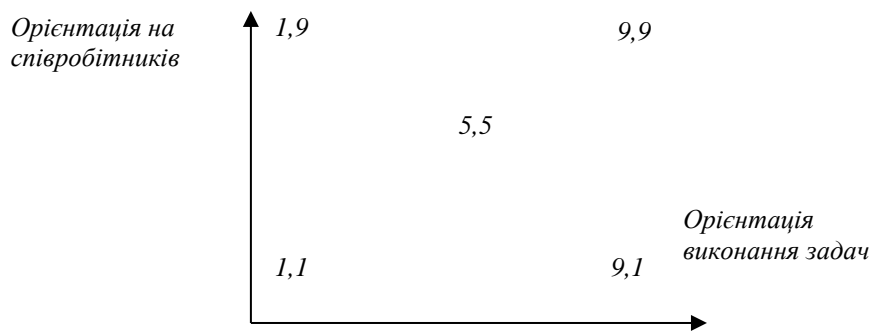


Рис. 3. Стилі керівництва за критерієм переважної орієнтації

Стиль 9.1 (керівництво за задачами) - до співробітників відносяться, як до виконавчих механізмів, можна домогтися високої ефективності, але страждають людські відносини.

Стиль 1.9 (клубне керівництво) - панує дружня атмосфера, але зневажають вирішенням задач.

Стиль 5.5 (керівництво по середньому шляху) - досягається компроміс між вимогами по роботі й інтересами співробітників, середня продуктивність праці.

Стиль 9.9 (сильне керівництво) - ідеальний стиль.

### ***Огляд теорій поведінкового характеру***

Стиль керівництва - це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, Він залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо.

#### **1) Теорія Д. Мак Грегори**

У 1960 році Д. Мак Грегори опублікував свою роботу "Людська сторона підприємництва", у якій чітко обрисовував два основних чи типи стилю лідерства:

| Автократичний стиль<br>(теорія «X»)   | Демократичний стиль (теорія "Y")   |
|---|--|
| 1. Люди не люблять працювати і по можливості уникають роботи.   | 1. Праця - процес природній, і якщо умови сприятливі, люди беруть на себе відповідальність і навіть прагнуть до неї.   |
| 2. Люди, що не мають честолюбства, намагаються позбутися відповідальності   | 2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, то вони використовують самоврядування і самоконтроль  |
| 3. Люди прагнуть бути захищеними  | 3. Залучення є функцією винагороди   |
| 4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати контроль та примус  | 4. Інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.  |
| На основі цих припущень, автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм в свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. | Отже, демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня: потреба в приналежності, високій меті, автономії і самовираженні. Він уникає нав'язувати свою волю підлеглим, а ті користаються широкою волею у виконанні завдань. |

## 2) Теорія Р. Лайкерта

Подальші роботи з класифікації стилів шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів були продовжені в Мічиганському університеті, де, порівнюючи групи з різною продуктивністю і керівником, Ренсіс Лайкерт запропонував чотири системи стилю лідерства:

1. Експлуататорсько-авторитарна - повна характеристика автократа.
2. Доброзичливо-авторитарна - обмежена участь працюючих у прийнятті рішень.
3. Консультативно-демократична - тактичні рішення приймаються підлеглими, а стратегічні - керівником.
4. Демократична, заснована на участі - повна довіра між керівниками і підлеглими, прийняття рішень децентралізоване, тобто так зване групове керівництво.

Таким чином, Лайкерт жорстко розділяє типи лідерства, вважаючи, що одночасно неможливо орієнтуватися і на роботу, і на людину.

### 3) Двомірне трактування Р. Стогдилла

Роботи економічних груп в університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджені чи лише на роботі, чи лише на людині. Стогдиллом була розроблена система, відповідно до якої поведінка керівника класифікується по двом взаємодоповнюючим відношенням: структурі й увазі до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

### 4) Управлінська ґратка Блейка і Моутона

Концепція університету штату Огайо була модифікована Блейком і Моутоном, що, проводячи ранжування "турботу про людину" і "турботу про виробництво" по 9-ти бальній шкалі, виділяють 5 основних стилів керівництва (рис.4).

#### Задоволеність і продуктивність

З того самого моменту, коли вперше було визначене розходження між автократичним стилем і стилем, зосередженим на людині, почалися дебати, що ж краще. В даний час можна зробити наступні висновки

1. У багатьох ситуаціях демократичний і орієнтований на людину стиль не приводить до більшої задоволеності персоналу.
2. У ситуаціях, де виконавці діють на рівні більш низьких потреб, демократичний стиль може знизити ступінь задоволеності.
3. Участь працівників у прийнятті рішень, як правило, впливає на задоволеність більшості співробітників.
4. Високий моральний настрій і великий ступінь задоволеності не завжди підвищують продуктивність.



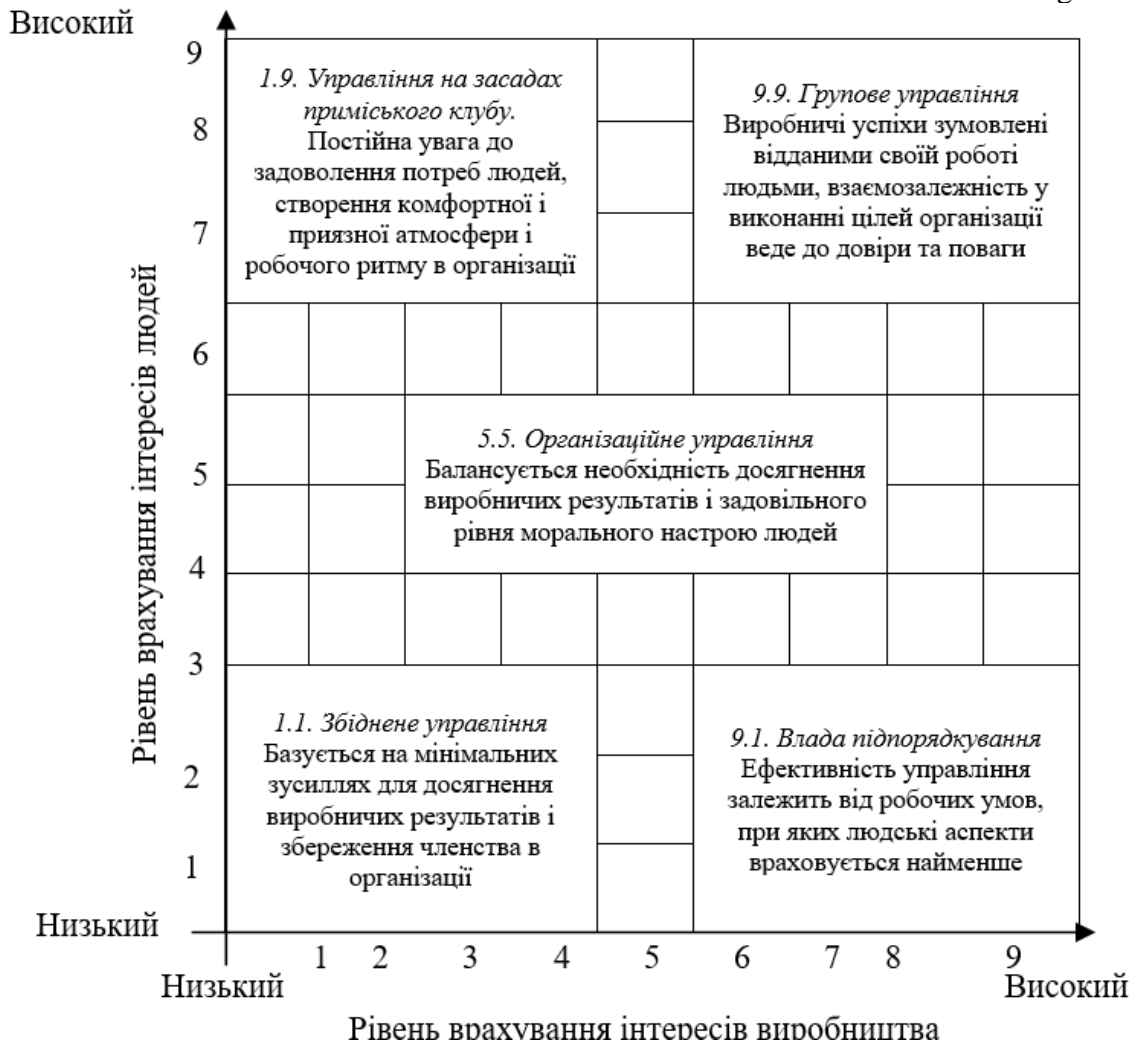


Рис. 4. Управлінська ґратка Блейка і Моутона

### Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Нездатність дослідників знайти постійну залежність між стилем керівника і продуктивністю з'явилася яскравим показником того, що у всіх випадках діє один чи більше факторів. Щоб знайти ці фактори, дослідники змушені були звертати увагу не тільки на керівника і виконавця, але і на всю ситуацію.

#### 1) Теорія Фідлера

Модель Фідлера виявилася важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вона вперше зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника:

–Відносини між керівником і членами колективу.

- Структура поставленого завдання.
- Посадові повноваження.

За допомогою опитувань Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг - зосереджуються на задачі і думають про виробництво. Відповідно до моделі відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути великими і малими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва (рис. 5).

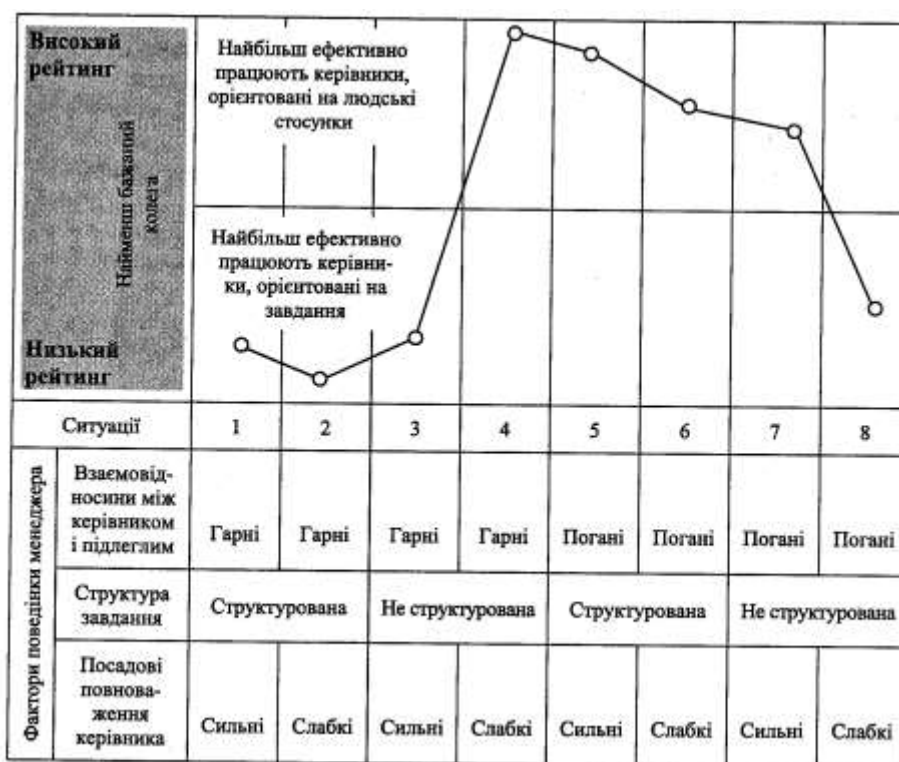


Рис. 5. Стили керівництва за моделлю Фідлера

Керівники, орієнтовані на задачу (НБК із низьким рейтингом), найбільш ефективні в ситуаціях 1,2,3,8; керівники, орієнтовані на людські відносини (НБК із високим рейтингом), краще працюють у ситуаціях 4,5,6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так і інші. Ситуаційний підхід Фідлера - прекрасний засіб підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і

ситуації. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.

## 2) Теорія Митчела і Хауса

Дана теорія називається "Шлях - ціль". Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей:

- Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
- Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
- Забезпечення підтримки, введення наставництва.
- Усунення перепон у роботі підлеглих.
- Формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник.
- Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу Хаус виділив 4 стилі керівництва:

- Стиль підтримки
- Інструментальний стиль
- Партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих
- Стиль, орієнтований на досягнення успіху – підлеглі отримують напружене завдання.

## 3) Теорія життєвого циклу

П. Херси і К. Бланшар розробили теорію, відповідно до якої найефективніші стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців. Зрілість має на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіта і досвід по відношенню до конкретного завдання, яке необхідно виконати. Виділяється чотири стилі лідерства, що відповідають певним рівням зрілості підлеглих:

- Стиль "давати вказівки" орієнтований на завдання і підходить для персоналу із низьким рівнем зрілості.

- Стиль "продавати" орієнтований рівною мірою як на завдання, так і на людські взаємовідносини з підлеглими середньої зрілості.
- Стиль, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, характеризується помірно високим ступенем зрілості, коли підлеглі можуть нести відповідальність, але повною мірою відповідати за виконання завдання не хочуть.
- Стиль "продаж" характеризується високим ступенем орієнтованості на завдання, коли підлеглі, завдяки своїй зрілості, вміють нести відповідальність.

#### 4) Модель Врума - Йеттона

Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень. Це: автократичні (AI і AII), консультативні (CI і CII), повної участі (GII), рис. 6.

Для оцінки конкретних ситуацій Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, по яких оцінюється ситуація "підлеглі -керівник", а також модель дерева рішень. Дана модель відрізняється від інших, оскільки її фокус - на прийнятті рішень, але і вона підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від мінливих перемінні ситуації ухвалення рішення.

|                | Стилі | Характеристика стилів   |
|----------------|-------|---|
| автократичні   | AI    | Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації  |
|                | AII   | Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему   |
| консультативні | CI    | Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції, і приймає рішення  |
|                | CII   | Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення  |
| повної участі  | GII   | Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції |

Рис. 6. Основні стилі керівництва за моделлю Врума - Йеттона

## Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості підлеглих і свої власті, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації.

Керівник повинен завжди бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, до зміни стилю керівництва. Керівник, що вибрав визначений стиль лідерства і строго його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді.

Сучасний менеджер має адаптувати стиль для конкретної ситуації, орієнтувати його на реальність, тому що найефективніші керівники - це ті, хто може поводитися по-різному - у залежності від вимог реальності.