

Т.Л. МОСТЕНСЬКА, доктор економічних наук
Національний університет харчових технологій

ЕФЕКТИВНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто вплив стилю керівництва на ефективність управління організацією, визначено основні чинники впливу на ефективне управління, вплив особистості керівника на лідерство та ефективність його управлінської діяльності.

Ключові слова: управління, стилі керівництва, ефективний стиль управління, синтетична теорія лідерства.

Рассмотрено влияние стиля руководства на эффективность управления, организацию, определено основные факторы влияния на эффективное управление, влияние личности руководителя на лидерство и эффективность его управленческой деятельности.

Ключевые слова: управление, стили руководства, эффективный стиль управления, синтетическая теория лидерства.

Останнім часом все більше науковців пов'язують ефективність діяльності організації із використанням певного стилю керівництва в управлінні. Стиль управління залежить від багатьох чинників, серед яких найвагоміші такі: характер взаємовідносин між підлеглими та керівництвом, структурованість задач, ступінь повноваження керівника, особисті якості керівника та підлеглих, вплив зовнішнього середовища, значення якості рішень, повнота інформації, якість інформаційних потоків, узгодженість цілей підлеглих і загальноорганізаційних цілей, ступінь мотивованості підлеглих тощо. Саме з огляду на таку кількість чинників впливу на стиль керівництва все більшої популярності набуває так звана синтетична теорія лідерства, в основу якої покладено поєднання трьох складових: лідер, ситуація, група. Ці складові здійснюють взаємний вплив, а лідерство є результатом взаємодії цих складових.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо визначення стилів керівництва. Є. Кузьмін, І. Волков, Ю. Ємельянов розглядають п'ять стилів керівництва: дистанційний, контактний, цілепокладаючий, делегуючий, проблемно-організуючий. На думку І. Шинона та Т. Колларика, їх теж п'ять, але вони визначаються як авторитарний, директивний, ситуаційний, конформний, дезорганізуючий. А. Журавльов та В. Рубахін виокремлюють директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колегіально-ліберальний, змішаний, тобто сім стилів керівництва. Існують й інші підходи до визначення стилів керівництва. Так, Г. Юкл виокремлює дев'ятнадцять категорій стилів керівництва — від авторитарного до участі. В той же час всі науковці підкреслюють, що жоден із стилів керівництва не може гарантувати досягнення необхідного результату управлінської діяльності. Більшість дослідників схильна

вважати, що розрізняються три класичних стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний. У межах кожного з них існують різновиди, які виражають певну специфіку управлінської поведінки керівника. Слід пам'ятати, що незалежно від стилю керівництва успіхи та провали в діяльності організації прямо залежать від ефективності та правильності рішень, які приймають керівники. В стилях керівництва зафіксовані як загальноприйнятні дії, так і такі, що пов'язані із індивідуальністю керівника, його особистісними характеристиками.

Від стилю керівництва залежить ефективність управлінської діяльності, мікроклімат у колективі, орієнтованість колективу на результати тощо. Повсякденна робота керівників на будь-яких рівнях має бути орієнтована на досягнення певних результатів і саме лідер, зорієнтований на ефективний стиль керівництва, може досягати високих результатів.

Роботу керівника можна розглядати як виконання управлінських дій в трьох напрямках: управління діяльністю, управління персоналом, управління собою. Основою управлінської діяльності є стиль управління. Саме стиль управління визначає взаємодію із підлеглими, якість прийняття та реалізації управлінських рішень, можливість кар'єрного росту у організації, участь виконавців у реалізації цілей організації, виконання функцій управління менеджерами середньої та низової управлінської ланки тощо, тобто стиль управління визначає якість управлінських дій (рис. 1).

Стиль управління через управління діяльністю та управління персоналом визначає ефективність управлінських дій. При цьому зовнішній прояв стилю управління відбувається через здійснення основних управлінських дій і зміст вертикальних і горизонтальних зв'язків в організації.



Рис. 1. Місце стилю управління в управлінській діяльності

Основними рисами керівника, які визначають стиль керівництва, можна назвати стан загального розуміння діяльності організації в цілому; розуміння можливих змін зовнішнього середовища і можливість використання цих змін на користь організації; розуміння ситуації всередині організації; творчий підхід до вирішення проблем; вміння мотивувати себе і персонал організації; бажання та здатність до співробітництва; розуміння результатів діяльності структурних підрозділів та оцінювання їх впливу на результативність діяльності організації в цілому; вміння ставити досяжні цілі; здатність до ризику; здатність приймати рішення та перебирати на себе відповідальність за їх реалізацію тощо.

Стиль управління можна визначити як типову манеру, спосіб поведінки менеджера. Для упорядкування існуючих підходів та поглядів щодо стилів керівництва необхідно запропонувати їх класифікацію за певними класифікаційними ознаками.

Так, за участю виконавців в управлінській діяльності організації стилі керівництва можна поділити на авторитарний, причетний, автономний; за ступенем делегування повноважень: авторитарний, демократичний, ліберальний; за критерієм виконання функції управління: через інновацію, за допомогою визначення цілі, через узгодження цілі, через правила рішення, через координацію, через мотивацію, управління лише як виняток; за критеріями орієнтації на підлеглих або виконання задач: слабе управління, управління за завданнями, клубне управління, управління по середньому шляху, сильне управління.

Загальною рисою управлінської діяльності керівників є право диктувати, нав'язувати власну волю, думку підлеглим через систему адміністративних, економічних і владних механізмів, які використовуються в адмініструванні.

Розглянемо детальніше стилі керівництва, в класифікацію яких закладено ступінь делегування повноважень. Вважається, що в межах цієї класифікаційної ознаки існує два полярних стилі: авторитарний та ліберальний. Перший характеризується жорстким адмініструванням, а другий — майже повною відсутністю адміністративного тиску. До

останнього часу ці стилі керівництва описувались як переважно негативні стилі управління, натомість демократичний розглядався як найефективніший та найбажаніший для використання в управлінській діяльності.

Авторитарний стиль управління має підстил з такими проявами:

диктаторський — рішення приймає лише керівник, взаємовідносини із співробітниками здійснюються на владі, побудованій на примушуванні;

автократичний — для прийняття рішень та їх реалізації менеджер використовує апарат влади;

бюрократичний — авторитет менеджера базується на формальній (традиційній) владі, яка визначає безумовне підпорядкування в ієрархічній побудові;

патріархальний (патерналістський) — менеджер будує свою роботу та взаємовідносини в колективі, як батько у патріархальній родині з її членами, проявляючи абсолютну самостійність у прийнятті рішень та виявляючи турботу про членів колективу. Мотивація членів організації здійснюється через особисту залежність від керівника. Службова інформація поширюється залежно від схильності керівника, влада не делегується, а концентрується у керівника;

доброзичливий — стиль керівництва, побудований на експертній владі, керівник користується авторитетом, має відповідні знання, тому співробітники виконують рішення керівника без обговорень.

Всі ці підстили авторитарного стилю об'єднує одноосібне прийняття рішень менеджером з безумовним їх виконанням колективом. Авторитарність, на думку більшості дослідників, є основою організаційних конфліктів, першопричиною яких є бажання керівника продемонструвати єдиновладдя. Претензії автократа на компетентність у всіх питаннях породжують хаос і негативно впливають на ефективність організації в цілому. Автократичний керівник, як правило, втрачає найкращих співробітників, гасить ініціативу, створює навколо себе ворожу атмосферу. Часто задля запобігання конфліктним ситуаціям підлегли дезінформують авторитарного керівника та ухиляються від виконання завдань. Отожнюючи інтереси організації із інтересами власне авторитарного лідера, підлегли не сприймають організаційні цілі, а намагаються реалізувати власні навіть тоді, коли це йде всупереч загальноорганізаційним інтересам.

У сучасних дослідженнях з менеджменту авторитарний стиль розглядають із позиції позитиву, який він має. Це насамперед швидке прийняття рішень і мобілізація співробітників на їх виконання. Часто говорять про те, що цей стиль може бути ефективним у антикризовому управлінні, в умовах низького професійного рівня та слабкої мотивації підлеглих, за слабких управлінських зв'язків. Але, на думку автора, саме авторитарний стиль керівництва і є першопричиною тих обставин, в яких визначається його "ефективність" (рис. 2).

Ліберальний стиль управління в літературі часто називають попускним. Основною рисою ліберального

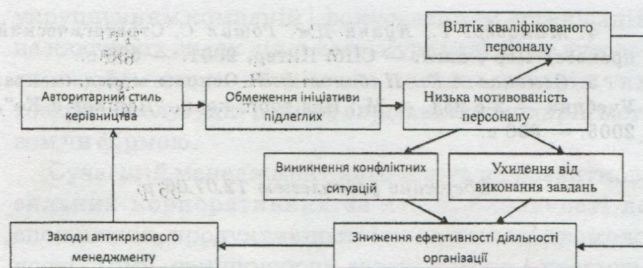


Рис. 2. Коло зниження ефективності за авторитарного стилю керівництва

стилю керівництва є можливість впливу членів колективу на думку керівника. За ліберального стилю керівництва реальну владу в колективі мають неформальні лідери, тому керівництво організацією здійснюють саме вони. Але лідерство може бути як позитивним, так і негативним, отже і рух організації під впливом дій лідера може бути також ефективним або неефективним. Крім того, в організації може бути не один, а декілька лідерів, які можуть мати різні погляди щодо ефективності організації, напрямів її розвитку тощо. В цьому разі під впливом дій таких лідерів організація рухатиметься різноспрямовано, ривками, що стане причиною зниження загальної ефективності.

Найефективнішим стилем керівництва тривалий час вважався демократичний. Він будується на партнерських стосунках керівника та підлеглих. Під час прийняття рішення вислуховуються думки підлеглих, обговорюються шляхи вирішення проблем і реалізації рішень. Раціональні думки підлеглих враховуються. У цьому разі на високому рівні як авторитет керівника, так і авторитет членів колективу. Ефективність організації за демократичного стилю керівництва значно вища, ніж за авторитарного та ліберального. Але часто і демократичний стиль не дає бажаної результативності функціонування організації.

Кожен із визначених стилів має як переваги, так і недоліки, але ефективність обраного стилю управління буде залежати від того, наскільки він сприйнятливий в першу чергу для керівника виходячи із його особистісних характеристик, складу керованого ним колективу та характеристик безпосередніх виконавців.

Застосування стилів керівництва має певні обмеження, які визначаються правовими, етичними, культурними цінностями організації тощо.

Крім того, ефективний стиль керівництва має бути орієнтований як на особливості внутрішнього середовища організації, так і на зовнішні чинники, які визначають якість її функціонування. Найефективнішим буде такий стиль управління, який здатен адаптуватись до змін зовнішнього середовища (ступінь стабільності, соціальна безпека, суспільні цінності, що переважають, стан ринкового середовища, політико-правові та економіко-організаційні чинники тощо), за умов орієнтації на внутрішньоорганізаційні чинники ефективності (ступінь жорсткості організаційної структури, надання переваги централізованому або децентралізованому управлінню, складність ієрар-

хічної побудови організації, якість інформаційних потоків і зворотного зв'язку, потенціал персоналу). Мінливість зовнішнього середовища та внутрішньо-організаційні зміни потребують ситуаційного підходу у прийнятті управлінських рішень з огляду на особистісні характеристики керівника та керованого колективу.

Останнім часом у наукових розробках, присвячених вивченню ефективних стилів керівництва, все більше уваги приділяється психологічним особливостям керівника та його особистісним характеристикам, оскільки в стилі управління закладено вплив особистісних характеристик керівника на прийняття управлінських рішень. Доведено, що під час прийняття управлінських рішень менеджер перебуває під тиском досвіду, уявлень про цінності, фізичного та психологічного стану, рівня освіти, очікувань підлеглих і керівництва, типу особистості, ставлення до ризику, особистих мотивів, ступеня авторитету, потенціалу тощо.

Англійський психолог А.Бандура вважає, що внаслідок подвійної спрямованості взаємодії між професійною поведінкою менеджера та навколишніми обставинами людина є і продуктом, і виробником свого оточення. Тому на поведінку підлеглих та ефективність сприйняття ними дій керівника суттєво впливають його самооцінка ефективності та самооцінка ефективності персоналу. Концепція самооцінки ефективності полягає у вмінні людей розуміти свої здібності, навичках вибудувати свою поведінку, яка відповідає певній ситуації. Самооцінка ефективності впливає на поведінку персоналу. Бажано, щоб керівник мав високу самооцінку ефективності та сприяв розвитку такої самооцінки у підлеглих, оскільки саме людина із високою самоефективністю забезпечує позитивні орієнтири для власної діяльності і розвиває підлеглих.

Управлінські ролі мають надзвичайно високу соціальну значущість, але ефективність рішень керівника у конкретній виробничій ситуації залежить перш за все від об'єктивних умов зовнішнього середовища та ефективності взаємодії керівника із внутрішніми складовими організації, правильного визначення напрямів впливу окремих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність організації.

Висновки. Існує багато поглядів на стилі керівництва, але не існує універсального, найкращого, який веде до максимальної ефективності організації, тому завдання керівника — такі важелі управління, які б створили найефективніший стиль, придатний для конкретної ситуації. Для досягнення найкращих результатів необхідно намагатись адекватно оцінювати ситуацію, творчо аналізувати об'єктивні обмеження та суб'єктивні можливості їх подолання, прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, реально оцінювати можливості підлеглих як керівників, так і виконавців, спиратись та той стиль керівництва, який впливає із психологічних та особистісних характеристик керівника.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Брасс А.А.* Менеджмент. Основные понятия. Виды, функции. — Мн.:ООО "Мисанта", 2002. — 211 с.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2004. — 528 с.
3. *Граждан Д.* Теория управления: Учеб.пособие — М.: Гардарики, 2004. — 416 с.

4. *Минцберг Г., Куини Дж, Гошал С.* Стратегический процесс//Пер с англ. — СПб: Питер, 2001. — 688 с.
5. *Семенов А.К., Набоков В.И.* Основы менеджмента: Учебник — 2-е изд. — М.: Изд.торг. корп. "Дашков и Ко", 2005. — 300 с.

Одержано редколегією 12.07.06 р.