



характеризують соціальні очікування як важливий чинник конструювання особистістю соціальної реальності, дала змогу відшукати причинно-наслідкові зв'язки типів очікувань, пояснити взаємозв'язок особистісного із соціальним у контексті соціальних очікувань.

**Перспективи подальших наукових розвідок** убачаємо в методологічному обґрунтуванні типології соціальних очікувань.

УДК 159.922.7:316.6

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Чубова І.І., аспірант

кафедри практичної психології та соціальної роботи

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

У статті проведено аналіз наукових підходів до визначення стилю управління сучасного керівника. Показано, що стиль управління керівника розглядається як система методів, прийомів і способів, які використовуються ними у процесі управління та спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії у вирішенні організаційних і власних завдань. Визначено, що стиль управління детермінований вимогами діяльності, у якій він формується. При цьому провідна роль належить особистісним властивостям, мотивації, цілепокладанню, особливостям здійснення саморегуляції керівника. Встановлено, що функціональними компонентами стилю управлінської діяльності керівника є гностичний, конструктивний, комунікативний, організаційний, соціально-перцептивний та рефлексивний, різні рівні сформованості яких визначають композиційний рівень професіоналізму керівника в зазначеному процесі, що у поєднанні з його соціально-психологічними особливостями обумовлює як стиль управління, так і шляхи оптимізації.

**Ключові слова:** керівник, стиль управління, мотивація, цілепокладання, саморегуляція, формування стилю управління.

В статье проведен анализ научных подходов к определению стиля управления современного руководителя. Показано, что стиль управления руководителя рассматривается как система методов, приемов и способов, используемых им в процессе управления и направленных на обеспечение эффективного взаимодействия при решении организационных и собственных задач. Определено, что стиль управления детерминирован требованиями деятельности, в которой он формируется. При этом ведущая роль принадлежит личностным свойствам, мотивации, целеполаганию, особенностям осуществления саморегуляции руководителя. Установлено, что функциональными компонентами стиля управленческой деятельности руководителя является гностический, конструктивный, коммуникативный, организационный, социально-перцептивный и рефлексивный, разные уровни сформированности которых определяют композиционный уровень профессионализма руководителя в указанном процессе, что в сочетании с его социально-психологическими особенностями обуславливает как стиль управления, так и пути оптимизации.

**Ключевые слова:** руководитель, стиль управления, мотивация, целеполагание, саморегуляция, формирование стиля управления.

### Chubova I.I. ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE DEFINITION OF MANAGEMENT STYLE MODERN MANAGER

The article analyzes the scientific approaches to the definition of modern management style leader. It is shown that the management style leader is seen as a system of methods, techniques and methods used by him in the governance process, and to ensure effective cooperation in solving organizational and own tasks. It was determined that the management style deterministic requirements of the activities in which it is formed. At the same time the leading role belongs to personal characteristics, motivation, goal-setting, self-control characteristics of the head. It was found that the functional components of the style of administrative activity of the head is a Gnostic, constructive and communicative, organizational, social, perceptual and reflective, different levels of which formation of determining the composite level of professionalism of the head in the process, which, combined with its social and psychological characteristics that determines how the management style and optimizing the path.

**Key words:** manager, management style, motivation, goal-setting, self-regulation, formation of management style.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Попович І.С. Типологічні особливості очікувань / І.С. Попович // Науковий вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки» : зб. наук. праць ХДУ / за ред. О.Є. Ближньої. – Херсон : ВД «Гельветика», 2014. – Вип. 1. – Т. II. – С. 64–70.
2. Lloyd S. Least square quantization in PCM's / S. Lloyd. – Bell Telephone Laboratories Paper, 1957. – P 211–227.
3. Tryon R.C. Cluster analysis / R.C. Tryon. – London : Ann Arbor Edwards Bros, 1939. – 139 p.

**Постановка проблеми.** Кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник – це унікальна особистість, яка має відповідні здібності. Тому стиль управління не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії [4; 8; 11].

Вивчення стилю управління в останнє десятиліття стало важливим напрямом у процесі оптимізації діяльності людини, а також інтегральному вивченні особи. Стиль управління значною мірою визначає результати діяльності організації. Існує багато прикладів того, як керівник, очоливши колектив, що відстає, і правильно обравши стиль управління, перетворює ситуацію на сприятливу для розвитку організації. І навпаки, за іншого стилю можна зруйнувати колектив, що ефективно працював до того [2; 3; 5; 6]. Правильно обраний стиль управління дозволяє вирішити проблему професійної придатності адміністративного резерву, усвідомлення людиною причин і закономірностей своєї поведінки може радикально змінити її ставлення до виробничих ситуацій. Розуміння можливого різноманіття причин і засобів управління, зрозуміле і гнучке бачення проблем роблять керівника вільнішим, а його діяльність – успішнішою [1; 9; 12].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Складовою частиною й характеристикою ефективності керівництва є стиль управління, який застосовує у своїй роботі керівник. Вивчення стилю управління здійснюється психологами вже понад півстоліття, і до сьогодні дослідники накопичили чималий матеріал щодо цієї теми.

Проблемою формування стилів учасників управлінської діяльності займалися вітчизняні й зарубіжні науковці (Р. Акофф, М. Альберт, Г. Горбань, Є. Ільїн, Л. Карамушка, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Р. Стогділл, В. Толочек, Д. Хемфілл, Д. Хоманс, І. Шкуратова та ін.). Індивідуальний стиль як стиль лідерства розглядали К. Бланшар, Р. Блейк, Т. Мітчелл, Д. Моутон, Ф. Фідлер, Р. Хаус, П. Херсі та ін., а як одну з характеристик управлінської та професійної діяльності – Г. Ашин, Є. Клімов, Н. Кузьміна, Г. Маркова, Т. Румянцева, І. Семенова, Р. Танненбаум та ін. Стиль як інтегральну характеристику управлінської діяльності досліджували А. Журавльов, Р. Кричевський, В. Маркін, Л. Мішуровський та ін., а як прогресивну технологію в управлінні – М. Вебер, А. Деркач, С. Кові, Є. Кузьмін, Л. Лаптев, А. Русалінова, Ю. Синягін, Р. Шакуров. Стиль вивчався також у контексті соціально-психологічних аспектів комунікації (К. Абульханова-Славська, В. Зазикін, Т. Кабаченко, Б. Паригін, А. Реан та ін.).

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в у проведенні аналізу наукових підходів до визначення стилю управління сучасного керівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки йому стилі. Слово «стиль» грецького походження. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше прижилося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – свого роду «почерк» у діях менеджера. Стиль керівництва – стійка система засобів, методів і форм дії керівника з колективом організації, спрямована на виконання місії організації й визначувана об'єктивними та суб'єктивними фактами протікання управлінського процесу, інакше кажучи, це типовий вид поведінки керівника у взаєминах із підлеглими у процесі досягнення поставленої мети. Стиль керівництва полягає в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює діяльність підлеглих. Прийнятий стиль управління може слугувати характеристикою якості діяльності керівника, його здатністю забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також здатність створювати в колективі особливу атмосферу, сприятливу для розвитку організації [2; 10]. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, які він використовує, те, що керівник визначає пріоритетним: людські відносини чи виконання завдання, – усе це відбиває стиль управління цього керівника [3; 4].

Стиль характеризується стійкістю, яка виявляється в постійному застосуванні різних прийомів та засобів управління, але ця стійкість відносна, оскільки стиль зазвичай характеризується динамізмом. Правильно вироблений стиль управління, відповідний ситуації, що склалася, здатний подолати здавалося б непереборні перешкоди, він приведе організацію до несподівано високих остаточних результатів. Стиль управління багато в чому визначається індивідуальними якостями керівної особистості, але за всієї їх значущості особливості особистості не виключають інших компонентів, які формують стиль управління.

Такі компоненти складають суб'єктивний елемент стилю, але стиль завжди має й загальну об'єктивну основу. Об'єктивно, який би стиль не був обраний керівником, вибір визначається свідомою метою, яка характеризує спосіб і метод його дії. Окрім цього, існують й інші об'єктивні компоненти



стилю, до яких відносяться: закономірність управління; специфіка сфери конкретної діяльності; єдині вимоги, що пред'являються до керівників; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, інтереси, мотиви та ін.); рівень ієрархії управління; засоби та прийоми управління, що використовують керівниками [8; 11]. Ці об'єктивні чинники стилю показують єдність у діяльності керівника, виробничі функції й функції регулювання взаємин у колективі, характер традицій і прийомів, які склалися. Під стилем можна розуміти загальну характеристику засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих. Він відбиває методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, пріоритети, позиції адміністрації, систему цінностей, тип культури та ін.

Будь-яка управлінська діяльність має й суб'єктивну основу. Керівник, перш ніж ухвалити яке-небудь рішення, спочатку продумує всі можливі способи впливу на підлеглих та обирає залежно від ситуації найбільш, на його думку, доцільні. І незважаючи на те, що обов'язки керівника обумовлені посадовою інструкцією, стиль роботи має відбиток неповторної особистості керівника [2; 7; 8; 12]. Саме у стилі керівника виявляються його особисті якості, які змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Величезний вплив на стиль мають інтелект і культура керівника, рівень професійної та політичної підготовки, особливості характеру й темпераменту, етичні цінності керівника, уміння уважно ставитись до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захопленості роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості.

Можна виділити такі основні чинники, що характеризують стиль управління:

- вимоги до керівників щодо їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту та ін.;

- специфіка системи – її цілі і завдання, управлінські структури й технології управління, функції керівника;

- навколишнє виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та ін.;

- особливості управлінського колективу – його структура й рівень підготовленості, характер взаємин, що склалися в організації, традиції та цінності.

Стиль роботи визначає не тільки діяльність керівника, він безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності системи й безпосередньо на підлеглих.

Стиль – усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання суперечностей у процесі постановки й досягнення цілей [1; 9].

Емпіричну частину дослідження було розподілено на два етапи. На першому етапі вивчення компонентів стилю управлінської діяльності проводилося з використанням методик аналізу особливостей діяльності керівника та його потенційних проблем, діагностики схильності до певного типу керівництва й самооцінки стилю управління. Зв'язок між шкалами цих методик встановлювався за допомогою факторного аналізу, який здійснювався на основі кореляцій, отриманих методом моментів Пірсона.

Виявлено фактори, зміст яких виражено шкалами методик та які відповідають продуктивному й непродуктивному стилям управлінської діяльності досліджуваних. За результатами факторного аналізу параметрів встановлено такі факторні навантаження: за шкалами «довіра-недовіра» – 0,535, «самостійність-несамостійність» – 0,487, «активність-пасивність» – 0,346, «жорсткість-м'якість» – 0,322, «включеність в особисті проблеми-відстороненість» – 0,337, «схильність до формалізації-неформальна позиція» – 0,325 (фактор «*управлінська концепція*»); за шкалами «формальність-неформальність» – 0,643, «старанність-самостійність» – 0,554, «низька самооцінка-висока самооцінка» – 0,607 (фактор «*відбір членів команди*»); «авторитарний стиль-демократичний стиль» – 0,586 (фактор «*стиль управлінської діяльності*»); «близькість-дистанційність» – 0,544 (фактор «*психологічна дистанція*»); «залежність-незалежність» – 0,438 (фактор «*організаційне завдання*»). Дані факторного аналізу дозволили здійснити розподіл досліджуваних на дві групи: із продуктивним стилем управлінської діяльності, яку становили 68,1% осіб, і непродуктивним стилем – 31,9% досліджуваних, а математична обробка даних за допомогою параметричного коефіцієнта t-критерію Стюдента надала можливість визначити суттєві відмінності у виділених групах за всіма шкалами, що дозволяє вважати їх належними до різних вибірок.

Відповідно до зазначених параметрів було виокремлено стилі учасників управлінської діяльності: протегувальний, комунікативний, маніпулятивний, патронатний та змішаний. Зауважимо, що вказані стилі є певною мірою пересічними, а дані факторизації дозволяють виділити підгрупи



всередині кожного з них. Разом із тим у змістовному плані їх виділення цілком обґрунтоване. Уточнення за допомогою анкетування, методу експертних оцінок та даних щодо функціонування мотиваційно-ціннісної сфери досліджуваних та їх особистісної спрямованості дозволило наповнити визначені стилі конкретним змістом.

Протегувальний стиль управлінської діяльності характеризується жорстким контролем над інформаційними потоками. Такі досліджувані більш орієнтовані на виховання членів команди, ніж на відбір. Відповідальність делегується ними членам управлінської діяльності, особливо у сфері безпосередньої професійної діяльності. Винятком є питання, пов'язані з безпекою та стабільністю організаційної структури. Пріоритет віддається зовнішній стороні діяльності – репутації команди й організації, внутрішній стабільності організаційно-управлінської структури, її керованості та контрольованості. Контроль і оцінка діяльності членів команди суб'єктивна і не завжди залежить від формальних результатів виконання службових обов'язків. Мотивування членів управлінської діяльності здійснюється з використанням формальних і неформальних прийомів. Віддається перевага мотивам вдячності та поваги. Основною є влада авторитету. Учасникам управлінської діяльності визначаються дискретні цілі, достатньо чітко сформульовані й особливо не обговорювані.

Комунікативний стиль характеризується доступністю інформації, покликаної забезпечити ефективне вирішення організаційних завдань. У підборі кадрів – орієнтація як на професійні якості, так і на лояльність. Цілепокладання проходить здебільшого під час командного обговорення. Максимальне суміщення управлінських завдань із завданнями, цілями, потребами та інтересами членів команди. Звідси рольове позиціонування, як правило, засноване на максимальному урахуванні не тільки можливостей, а й інтересів. Цей стиль характеризується високим рівнем делегування відповідальності і низьким рівнем дистанціювання.

Маніпулятивний стиль відрізняється від попередніх орієнтацією на формалізацію інформаційних потоків, більшою психологічною дистанцією й меншою орієнтованістю на проблеми членів команди. Представники такого стилю часто можуть міняти склад команди. Періодично змінюють членів команди без особливих видимих причин. Як у прийнятті рішень, так і у нормотворчості переважає формально-маніпулятивний підхід. Подібне спостерігається і в позиціонуванні учасників управлінської діяльності,

що засноване значною мірою на маніпулятивних ознаках. У мотивуванні переважають засоби формальної структури.

Патронатний стиль близький до комунікативного, проте має специфічні ознаки, що дозволяють виокремити його як самостійний стиль. Це стосується комплектування команди, яке проходить одночасно на формальному й неформальному рівнях. Представники цього стилю беруть за основу здатність розділяти і приймати власні ідеї, якими вони захоплені. Не схильні розділяти формальний та неформальний рівень взаємодії і діють, не розділяючи їх, що викликає незадоволення в учасників управлінської діяльності, орієнтованих на формально-ієрархічний рівень взаємостосунків і взаємодії. Для постановки цілей і прийняття рішень такі досліджувані долучають до цих процесів усіх членів команди, звертаючи увагу лише на здатність вирішити завдання, що стоїть перед командою, за умови, що воно прийняте ним самим як власне. У вирішенні інших завдань можуть скористатися підходом, формуючи команди на формально-діловому рівні. У решти досліджуваних визначено змішаний стиль управлінської діяльності.

**Висновки.** Отже, у стилі управління виділяється, з одного боку, його загальна об'єктивна основа, а з іншого – властиві конкретному керівникові засоби і прийоми здійснення управлінських функцій. Об'єктивна складова частина стилю визначає сукупність соціальних та економічних вимог до керівної діяльності. Суб'єктивні компоненти характеризуються рисами особистості керівника. Але якщо у стилі не можна чітко виділити його об'єктивну основу, то ніякі, навіть найпрекрасніші, якості керівника не здатні забезпечити успіх діяльності організації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Балл Г. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки / Г. Балл // Соціальна психологія. – 2005. – № 1 (9). – С. 3–13.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон / под ред. Ю. Каптуревского. – пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 528 с.
3. Горбань Г. Вирішення задач і розв'язання проблем у контексті управлінської діяльності / Г. Горбань // Актуальні проблеми психології : збірник наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Максименка та ін. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – 2012. – Вип. 36. – С. 212–216.
4. Горбань Г. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний ас-



пект : [монографія] / Г. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 354 с.

5. Завацька Н. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект : [монографія] / [Н. Завацька, Я. Плужник] ; під ред. Н. Завацької. – Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – 228 с.

6. Завацька Н. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві : [монографія] / Н. Завацька, В. Бочелюк. – Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2009. – 280 с.

7. Карамушка Л. Психологічні особливості управлінської діяльності: оцінка змісту, основних мотивів, позитивних та негативних сторін управлінської діяльності / Л. Карамушка // Актуальні проблеми психології : збірник наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2012. – Вип. 35. – С. 107–111.

8. Карамушка Л. Формування конкурентноздатності управлінської команди освітньої організації як ін-

новаційний напрям практичної психології управління / Л. Карамушка, О. Філь. – К. : Міленіум, 2003. – 40 с.

9. Максименко С. Психологія в соціальній та педагогічній практиці. Методологія, методи, програми, процедури / С. Максименко. – К. : Наукова думка, 1998. – 226 с.

10. Орбан-Лембрик Л. Психологія професійної управлінської діяльності / Л. Орбан-Лембрик // Психологія і суспільство. – 2001. – № 2. – С. 91–103.

11. Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі : [монографія] / [Н. Завацька, О. Мітічкіна, Н. Провоторова та ін.] / за ред. Н. Завацької. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 320 с.

12. Хмель Н. Аналіз основних підходів до розуміння сутності проблеми соціально-економічних змін / Н. Хмель // Актуальні проблеми психології : збірник наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К. : Науковий світ, 2007. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2007. – Ч. 19. – С. 37–40.