

УДК 378:351

# Психологія індивідуального стилю управління

## PSYCHOLOGY OF INDIVIDUAL MANAGEMENT STYLE

**ХВАТОВА Олена** – аспірантка кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3716-751X>

**KHVATOVA Olena** – postgraduate student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** Діяльність керівника має багатогранний характер. Щоб успішно виконувати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення та працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосовувати. Керівник повинен мати підготовку у багатьох сферах діяльності. Однак найбільш цікавою з них є сфера психології. Робота керівника - це, перш за все, робота з людьми, яка є одним із найскладніших видів діяльності. Вже саме це створює необхідність психологічної підготовки менеджера. Керівник повинен знати, як вести себе з виконавцями, коригувати свою поведінку залежно від їх стану, вміти виявити сильні сторони виконавців та помітити їхні недоліки з метою максимально ефективного розподілу кадрів. Його обов'язок - створити сильний злагоджений колектив, в якому кожен його член займає своє місце, де зведені до мінімуму можливості виникнення конфліктних ситуацій, який здатен злагоджено та ефективно працювати. Менеджер повинен вивчити та використовувати ті фактори навколишнього середовища, які мають благоприємний вплив на виконавців та підвищення ефективності роботи колективу. Виконуючи виховну функцію, керівник повинен активізувати, розвивати в виконавцях їхні особисті якості, які сприяють більш плідній роботі окремого виконавця та колективу в цілому. Усі ці багатогранні функції менеджера неможливо виконати, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології та досвідом їх застосування в практичній діяльності.

**Ключові слова:** стиль управління, керівник, індивідуальний стиль керівництва, модель, психологічний зміст управління.

**Summary.** The work of a manager is multifaceted. To successfully run an efficient business, make the best decisions, and work with people, a talented leader must combine abilities, experience, knowledge, and the ability to apply them. A manager must be trained in many areas of activity. However, the most interesting of these is the field of psychology. The work of a manager is, first and foremost, work with people, which is one of the most difficult activities. This alone creates the need for psychological training of a manager. A manager must know how to behave with employees, adjust his or her behavior depending on their state of mind, be able to identify the strengths of employees and notice their shortcomings in order to distribute personnel as efficiently as possible. The manager's duty is to create a strong, well-coordinated team in which each member has his or her place, where the possibility of conflict situations is minimized, and which is able to work in a coordinated and effective manner. The manager should study and use those environmental factors that have a favorable impact on the performers and increase the efficiency of the team. In performing the educational function, the manager must activate and develop personal qualities in employees that contribute to more fruitful work of the individual employee and the team as a whole. All of these multifaceted functions of a manager cannot be performed without sufficient knowledge of psychology and experience in applying it in practice.

**Key words:** management style, leader, individual leadership style, model, psychological content of management.

**Вступ.** Діяльність керівника включає в себе багато аспектів, від прийняття рішень до роботи з персоналом, і для успішного виконання цих завдань необхідні знання та розуміння психологічних принципів і методів. Багатогранні функції керівника, такі як підтримка

комунікації, вирішення конфліктів і створення мотивації, вимагають від нього компетентності в області психології. Без такого розуміння та навичок керівник може зіткнутися з труднощами в управлінні персоналом та досягненні цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження з даної проблематики, проведені як вітчизняними, так і зарубіжними вченими-психологами, такими як К. Левін, Р. Блейк і Дж. Моутон. М. Грегор, А. Маслоу, Е. Раймер, А. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Лутай підтверджують великий інтерес до цієї теми.

**Мета статті** полягає в аналізі і узагальненні існуючого наукового доробку з психологічної підготовки керівників, щоб розкрити важливість аспекту управління та виявити необхідність вивчення цієї теми для підвищення ефективності керівництва.

**Виклад основного матеріалу.** Управління насичене психологічним змістом, оскільки головним суб'єктом є людина зі своїми здібностями, інтелектом, мотивацією, особистісними та іншими характеристиками. Як складна система, управління пов'язане з багатьма змінними, включаючи психологічні. Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідальність правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також актам та розпорядженням вищих органів управління [1].

Одним із суттєвих показників культури управління являється стиль керівництва. Тож одним із найбільш досліджуваних питань у сфері управління та лідерства є проблема стилю управління. Стиль керівництва – це система методів керівництва, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці. Одним із найбільш досліджуваних питань у сфері управління та лідерства є проблема стилю управління. Під стилем управління розуміється стабільна система діяльності засобів, методів і форм керівного впливу, які створили своєрідний почерк управлінської поведінки. На початку минулого століття з'явився значний інтерес до проблеми стилю управління. Рубіж XIX і XX століть ознаменувався бурхливим розвитком науки психології управління.

Найбільш плідно в цьому напрямку працював відомий німецький психолог К. Левін. Основні зусилля своїх досліджень він спрямовував на вивчення соціально-психологічного феномену групового життя. Важливе місце в цьому дослідженні займала проблема ролі та значення керівника в різних групових процесах. Свої експерименти він проводив після еміграції з фашистської Німеччини в США під час Другої світової війни. Виявляючи свою антифашистську позицію, Левін використовував терміни «авторитарні» та «демократичні» як такі, що мають певний політичний зміст. Однак це було всього лише метафорою, і буде недоречно вважати, що психологічні експерименти можуть повністю відобразити особливості авторитаризму та демократії у їхньому політичному контексті. Спираючись на висновки виявлені в ході дослідів, Левін характеризує кожен із цих класичних стилів управління: авторитарний, демократичний і стиль *laissez-faire*. Стиль, *laissez-faire* – анархічний, нейтральний, формальний, дозвільний, ліберальний стиль.

Розкриття змісту кожного з цих стилів ми будемо використовувати такі терміни: «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний». К. Левін та його однодумці прийшли до висновку, що для даної ситуації найбільш доцільним стилем є демократичний [1].

По-перше, цей стиль створює більш сприятливу атмосферу та підвищує активність групи, залучення учасників до спільної діяльності.

По-друге, коли під таким стилем управління знаходиться група, то відзначається максимальне задоволення від праці, спостерігається прагнення до зростання.

І по-третє, цей стиль забезпечує встановлення найбільш сприятливих відносин між групою та її керівником.

При авторитарному стилі управління група зробила більше роботи, ніж при демократичному стилі управління, але вона мала нижчу мотивацію, оригінальність дій і доброзичливість. Такій групі не вистачало групового мислення, було виявлено більше агресії, яка була спрямована на керівника (менеджера) та інших учасників групи. Спостерігалися ознаки більшого розчарування і тривожність, залежна і слухняна поведінка.

У порівнянні з демократичним стилем управління, при ліберальному стилі обсяг роботи зменшився, її якість була нижчою, а в проведених опитуваннях зафіксовано перевагу демократичного лідера. На основі своїх досліджень К. Левін представив характеристику кожного стилю управління та доцільність його застосування.

1. Авторитарний стиль. Рішення приймається керівником особисто. Він діє безапеляційно до підлеглих, суворо фіксує ролі учасників, виконує детально контроль, зосереджує в своїх руках усі основні функції управління. Цей стиль є найбільш ефективним у добре впорядкованих (структурованих) ситуаціях, коли діяльність співробітників може бути алгоритмізована (системою заданих правил). Такий стиль орієнтований на вирішення алгоритмізовані завдання.

2. Демократичний стиль. Рішення приймає керівник спільно з працівниками. При такому стилі керівник прагне разом зі співробітниками керувати групою, забезпечуючи їм свободу вибору, організацію обговорення своїх рішень, підтримку ініціативи. Цей стиль ефективний у слабо структурованих ситуаціях і орієнтований на міжособистісне спілкування відносин, вирішення творчих завдань.

3. Ліберальний стиль. Рішення нав'язуються керівнику працівниками. Такий менеджер практично віддалений від активного керування групою, поводить як звичайний учасник, надає членам групи повну свободу. Учасники групи поведуться відповідно до своїх бажання, їх активність носить спонтанний характер. Цей стиль є найбільш ефективним у ситуаціях пошуку найбільш продуктивних напрямків групової діяльності.

Пізніше було зроблено багато спроб дати психологічну характеристику цим стилям управління. Таким чином, можна вважати що стиль управління - це досить стійка система засобів, методів і форм впливу керівника на працівників відповідно до цілей спільної діяльності.

Звісно чистих стилів управління не існує, тож існує комбінований стиль управління. Комбінований стиль управління поєднує елементи авторитарного та демократичного підходів. Це означає, що керівник може виявляти автократичну поведінку у певних ситуаціях та демократичний підхід у інших. Так американський соціальний психолог, дослідник проблем організації, організаційної поведінки і управління, розробник т. з. психометричної шкали Рейніс Лайкерт розробив систему комбінованих стилів управління. [2]

Згідно цієї концепції, керівництво може бути орієнтоване на завдання або на відносини з людьми. Спочатку Р. Лайкерт вважав, що найбільш продуктивним є стиль, спрямований на відносини з людьми. Однак з часом виявилось, що деякі менеджери використовують інтегральний підхід, комбінуючи орієнтацію як на завдання, так і на відносини з людьми. Р. Лайкерт розробив чотири системи вибору стилю керівництва, які базуються на спостереженні за поведінкою керівника.

Система 1: Експлуататорсько-авторитарна, згідно цієї системи керівники (менеджери) є автократами.

Система 2: Доброзичливо-авторитарна, керівник (менеджер) дозволяє підлеглим обмежено брати участь в прийнятті рішень.

Система 3: Консультативно-демократична, встановлюється двостороннє спілкування, ґрунтуючись на певній взаємній довірі між керівником та підлеглими.

Система 4: На засадах участі працівників спрямована на групове прийняття рішень та активну участь працівників у процесі прийняття рішень. Така система вважається найбільш ефективною, оскільки ґрунтується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому та неформальному спілкуванні, і є найбільш орієнтованою на людину.

Управлінська модель Р. Блейка і Дж. Моутона включає п'ять основних стилів управління, які зображені на Рис. 1.

Фахівці виділили п'ять основних стилів керівництва, які в різних пропорціях враховують інтереси людей (вертикальна вісь) і інтереси виробництва (горизонтальна вісь). [3]

В контексті позиції 9-1 з моделі Блейка-Моутона, максимальна турбота про підприємство (9) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник, який використовує цей стиль керівництва, надає перевагу поліпшенню технічно-економічних показників шляхом контролю діяльності підлеглих. Він встановлює умови виконання роботи, нав'язує свої переконання, стимулює ефективні дії, постійно захищає свою точку зору, не піддається впливу інших, та наголошує увагу на помилках підлеглих.



Рис. 1. Модель управління Блейка-Моутона

Мінімальна турбота про виробництво і потреби працівників відображено в позиції 1-1, що свідчить про невеликий інтерес менеджера до збереження свого місця в організації. Такі керівники зазвичай витрачають найменші зусилля при здійснюванні управлінського впливу, уникають відкритого вираження своїх думок та стосунків з іншими людьми, уникають втручання в конфліктні ситуації і не активно користуються зворотним зв'язком.

Відповідно до позиції 5-5, керівник (менеджер) використовує стратегію, що визначається як «золота середина», орієнтуючись на підтримку існуючого стану речей. Він прагне забезпечувати стабільний темп роботи, об'єктивно оцінює погляди підлеглих та вирішує конфліктні ситуації, шукаючи рішення, що задовольняє всіх сторін.

У позиції 9-9 керівник (менеджер) поєднує турботу про виробництво (9) і турботу про працівників (9). Цей підхід спрямований на досягнення мети організації за допомогою колективної участі, що сприяє активній участі та ініціативності працівників, а також спільному вирішенню конфліктних ситуацій.

У моделі управління Блейка-Моутона кожна позиція відображає певний стиль керівництва, який може бути застосований керівником залежно від ситуації та власних переваг. Ця модель надає різноманітність підходів до управління, дозволяючи керівникам вибирати оптимальну стратегію в кожній конкретній ситуації.

Вибір конкретних стилів управління обумовлюється різноманітними факторами, такими як особливості організації, система цінностей, особистий досвід керівника та ймовірність виникнення негативних ситуацій. Знання контексту та адаптація під конкретні обставини допомагають керівникам вибрати найбільш ефективний підхід до управління, що сприяє досягненню поставлених цілей та успішному функціонуванню організації.

Альтернативним підходом до ефективного управління є трьохосьова таблиця Реддіна, яка розширює концепцію Блейка і Моутона. Вона враховує три основні фактори: орієнтацію на завдання, орієнтацію на відносини та ефективність (Рис. 2).

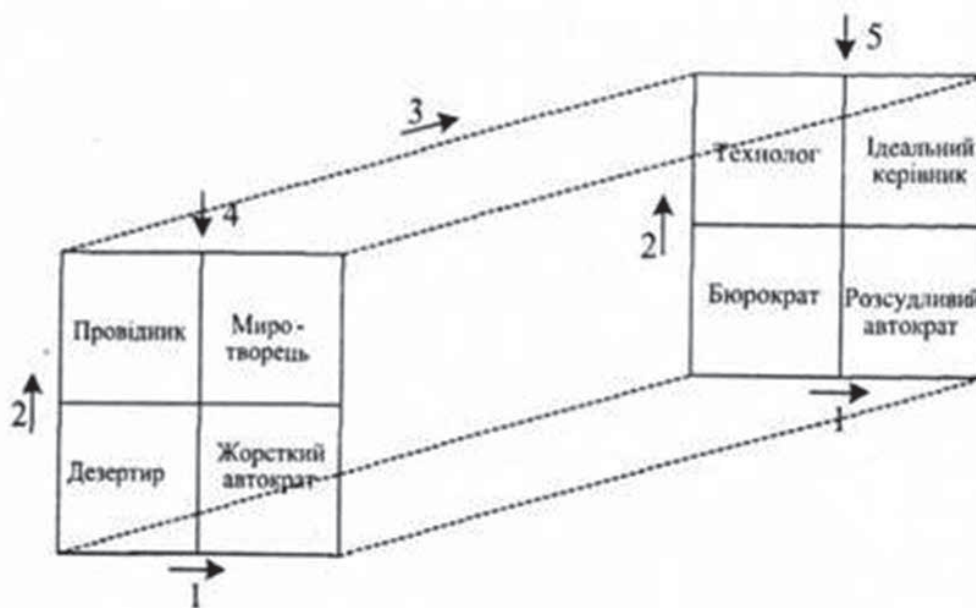


Рис. 2. Трьохосьова таблиця Реддіна

Можна виділити вісім типів менеджерів (керівників), залежно від їх рівня володіння певними параметрами, які виникають з комбінації цих факторів [4].

1. Адміністратор - це керівник, який активно займається вирішенням ключових завдань та підтримує високий рівень взаємин, враховуючи всі можливості для прийняття ефективних рішень.

2. Угодовець - такий керівник фокусується як на поставлених завданнях, так і на відносинах у вирішенні ситуацій. Він може виявляти нерішучість у прийнятті важливих рішень, враховуючи різні обставини та фактори тиску, та намагається мінімізувати тиск в даний момент, ніж максимізувати ефективність у майбутньому.

3. Доброзичливий автократ - це керівник, який активно займається виробничими завданнями, але має низький рівень уваги до відносин відносно підлеглих. Ця людина відома своєю здатністю приймати рішення без тиску на підлеглих.

4. Автократ - це керівник, який ставить завдання на перше місце, ігноруючи взаємини з підлеглими в ситуаціях, що не виправдовують такого підходу. Ця людина зазвичай не має довіри до інших та дбає лише про поточний стан справ.

5. Прогресист - це керівник, який віддає перевагу відносинам, а не завданням. Ця людина повністю довіряє своїм підлеглим та зацікавлена у їхньому особистому розвитку.

6. Місіонер - керівник, який акцентує на відносинах та спільних цілях, і не враховує завдання в ситуаціях, що вимагають іншого підходу. Ця людина зацікавлена переважно у сприянні суспільній гармонії.

7. Бюрократ - це керівник, який не приділяє увагу завданням або відносинам в ситуаціях. Ця людина зацікавлена переважно у дотриманні правил і процедур для власної користі.

8. Дезертир - це керівник, який не цікавиться ні завданнями, ні відносинами у ситуаціях. Зазвичай ця людина пасивна та немає інтересу до активного управління.

Ці стилі управління різняться залежно від того, який фактор (завдання, відносини або ефективність) має пріоритет для керівника в конкретній ситуації.

**Висновки.** Ефективне управління вимагає гнучкості та адаптивності, а також врахування різноманітних факторів, таких як завдання, відносини та ефективність. Моделі управління, Блейка-Моутона, психометрична шкала Р. Лайкерта, трьохосова таблиця Реддіна, психологічна характеристики стилів управління К. Левіна надають корисні інструменти для розуміння різних стилів керівництва і їх відповідність конкретним ситуаціям та потребам організації. Ключовими аспектами ефективного управління є здатність керівника адаптуватися до змінних обставин, розуміння ситуації та потреб організації, а також вміння вибирати оптимальний стиль управління для досягнення поставлених цілей. Успішне управління вимагає збалансованого підходу до завдань, відносин та ефективності, а також урахування індивідуальних особливостей керівника та контексту організації. Отже, висновок полягає в тому, що для досягнення успіху у управлінні необхідно використовувати різноманітні стратегії та моделі, адаптуючи їх до конкретних умов і вимог ситуації.

### Список використаних джерел

1. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*, 1939.
2. Психологія управління. Стилi керівництва і лiдерства. URL: <http://surl.li/tgqlu> (дата звернення 29.04.2024)
3. Blake, R.R. Mouton, J.S. The managerial grid. Houston, Gulf Publishing Company, 1970.
4. Модель керівництва Реддіна URL: <http://surl.li/tgqlm> (дата звернення 29.04.2024)
5. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. К.: Каравела, 2006. 408 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. К.: Ніка-Центр, 2000, 332 с.
7. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

### References

1. Lewin, K. (1939) Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology* [in English]
2. Psykholohiya upravlinnya. Styli kerivnytstva i liderstva. [Management psychology. Management and leadership styles.] URL: <http://surl.li/tgqlu> (accessed: 29.04.2024) [in Ukrainian]

3. Blake, R.R. Mouton, J.S. (1970) The managerial grid. Houston, Gulf Publishing Company. [in English]
4. Model kerivnytstva Reddina. [Reddin's leadership model]: URL: <http://surl.li/tgqlm> (accessed: 29.04.2024)
5. Pachkovskiy, Yu. F. (2006). Psykholohiia pidpriemnytstva [Psychology of entrepreneurship]. K.: Karavela. [in Ukrainian]
6. Karamushka, L. M. (2000) Psykholohiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity [Psychology of management of secondary education institutions]: monohrafiia. Kyiv: Nika–Tsent. [in Ukrainian]
7. Butkevych, T. V. (2005) Konfliktolohiya z osnovamy psykholohy upravlinnya: [Conflictology with the basics of management psychologists] Education. Manual. K.: Center of educational literature. [in Ukrainian]