



УДК 330.33:658.621
JEL Classification: O15

Любов Калушка

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua

аспірант

ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. У статті досліджено вплив керівника на персонал у системі управління підприємством. Проаналізовано роль використання стилю керівництва у забезпеченні ефективного функціонування організації. Особлива увага звертається на взаємовідносини керівника та підлеглого, керівника та колективу, оскільки керівництво є сполучною ланкою і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві. Наводяться результати дослідження щодо чинників, які впливають на вибір стилю керівництва. Описано переваги та недоліки різних стилів управління. Розглядається проблема визначення ціннісних орієнтацій у формуванні ефективних управлінських якостей керівництва. Наведено підходи, щодо визначення поняття «стиль керівництва». Розглянуто сутність організаційно-економічного процесу управління, стимулювання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стиль керівництва, стиль лідерства, метод керівництва, лідерство, управління.

Любовь Калушка

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В статье исследовано влияние руководителя на персонал в системе управления предприятием. Проанализирована роль использования стиля руководства в обеспечении эффективного функционирования организации. Особое внимание обращается на взаимоотношения руководителя и подчиненного, руководителя и коллектива, поскольку руководство является связующим звеном и пронизывает все управленческие процессы на предприятии. Приводятся результаты исследования факторов, влияющих на выбор стиля руководства. Описаны преимущества и недостатки различных стилей управления. Рассматривается проблема определения ценностных ориентаций в формировании эффективных управленческих качеств руководства. Приведены подходы относительно определения понятия «стиль руководства». Рассмотрена сущность организационно-экономического процесса управления, стимулирования для повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стиль руководства, стиль лидерства, метод руководства, лидерство, управление.

Lyubov Kalushka

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
 Ruska str., 56, Ternopil, 46001, Ukraine

e-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua

Postgraduate student

LEADERSHIP STYLE EFFECT ON THE PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY

Abstract. *The leader influence on the staff in enterprise management system is investigated in the article. The role of leadership style in ensuring the effective functioning of the organization is analysed. Particular attention is paid to the relationship between a manager and a subordinate, a manager and a team, as leadership is a link penetrating all administrative processes at the enterprise. The results of the research of the factors influencing the choice of leadership style are given. The advantages and disadvantages of different management styles are described. The problem of determining the values in effective managerial leadership qualities developing is under consideration. Some approaches regarding the definition of the term "management style" are presented. The essence of organizational and economic management process and incentives to increase the competitiveness of enterprises is considered.*

Keywords: *style of guidance; style of leadership; method of guidance; leadership; management.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємства залежить від ефективної управлінської діяльності, тому роль керівника в організації є надзвичайно важливою. Уміння та бажання керівництва створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, застосувати потрібні управлінські методи, вирішувати конфліктні ситуації - все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на результативність роботи підприємства.

Мета статті. Визначити стилі керівництва в системі управління персоналом на підприємстві та обґрунтувати їх вплив і роль на ефективність функціонування організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широке коло питань, пов'язаних із визначенням природи керівництва та лідерства розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них роботи таких дослідників як Р. Блейк, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О. Кузьмін, К. Левін, Д. МакГрегор, В.Терещенко, в яких науковці розкривають сутність поняття «стиль керівництва», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору.

Виклад основного матеріалу. У процесі розвитку менеджменту ведуться дискусії щодо визначення суті керівництва та лідерства. Американські вчені дотримуються думки, що кожен керівник вже є лідером. В українській літературі по менеджменту персоналу ці два поняття обґрунтовано розрізняють. Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу [1, с. 49]. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

Величезний вплив на якість міжособистісних відносин в колективі працівників відіграє особистість керівника та його стиль керування. Особливе значення має здатність розуміти своїх підлеглих, терпимість, прийняття різних цінностей, переконань і поглядів.

Практика доводить, що ефективність управлінської поведінки обумовлена стилем керування, якому віддають перевагу для роботи з співробітниками. Спосіб за допомогою якого управляють людьми має велике значення на ефективність роботи підлеглих та керівництва [7, с. 67]. Слід зауважити, що ефективний менеджер це той, хто дає своїм підлеглим почуття сили, замість слабкості, дозволяє співробітникам відчувати відповідальність за свою поведінку, володарює і контролює над ними.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що у визначеннях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник», стиль і метод керівництва існують у певній єдності. Підходи, щодо визначення поняття «стиль керівництва» наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «стиль керівництва» різних авторів

Трактування	Автор, джерело
Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера.	Дідковська Л.Г., П.Г.Гордієнко. Менеджмент: навч. пос. – К.: Алерта, КНТ, 2007.
Прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем.	Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А.Гаврилишина та ін. – К.: Академія, 2002.
Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.	Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є.Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008.
Звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації	Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994.

Стиль управління є другим важливим компонентом після мотивації для здійснення певної діяльності. Метод управління має велику мотиваційну роль. Разом з іншими мотиваціями суттєво впливає на відносини та поведінку співробітників, і в кінцевому результаті ефективність управління. На практиці можна вирізнити потенційний і реальний стиль керування [4, с. 89; 5, с. 60].

- Потенційний стиль управління - це сукупність методів і прийомів, які, на його думку повинні використовуватися для найбільш ефективної ролі керівника.
- Фактичний стиль управління - це система методів і прийомів для впливу на підлеглих, які фактично використовуються у зв'язку з поставленою метою, а також умови, при яких бажання і цілі доходять до їх реалізації. Це свого роду компроміс між стилем і потенційним втручаннями, на якому менеджер встановлює методи впливу на співробітників у реальних умовах володіння.

Більшість класифікацій стилів керівництва в якості основи приймають дві базових моделі управління: автократичний стиль (директиви, завдання), демократичний стиль (взаємодія, участь).

Автократичний стиль - це стиль, який має свої витоки в теорії «Х» МакГрегора і заснований на припущенні, що середня людина має хитке ставлення до роботи, як правило, ухиляється від обов'язків і відповідальності, прагне звести до мінімуму зусилля, не є самодостатнім і не дуже творчим [14, с. 52]. Відповідно до цієї точки зору, керівник повинен бути суворий і владний, для мобілізації людей до роботи.

Автократичний стиль керівництва характеризується відсутністю довіри, керівник не цікавиться думкою співробітників, сам визначає завдання, методи їх реалізації, не дозволяє членам групи взяти участь в процесі прийняття рішень, оскільки він не очікує від них будь-

яких творчих ідей [5, с. 104; 11, с. 94]. Усі команди, видаються без пояснення, вимагається абсолютний послух, а у випадках, непокірності - застосовується штраф.

Дослідження в галузі соціальної психології показують, що в групах під авторитарним керівництвом продуктивність праці досить висока, а також термін виконання завдань короткий. Але це тимчасовий ефект, короткостроковий. У довгостроковій перспективі групи розбиті, відбувається зниження довіри та емоційного зв'язку між її членами [8, с. 204]. В групах мало узгодженості, в результаті чого знижується командна співпраця між працівниками. Існує брак позитивної мотивації до праці, а також підвищується загроза конфлікту. Авторитарний стиль управління виправданий в цих сферах діяльності або ситуаціях, в яких існує абсолютна слухняність та необхідність виконання завдань (наприклад, національна оборона, під час стихійних лих), при яких, прийняття рішень належить кваліфікованому керівнику, який бере на себе повну відповідальність [7, с. 87].

Згідно таких ситуацій визначаються переваги даного стилю, а саме [9, с. 214]:

- Дозволяє здійснювати повний контроль роботи в цілому і дає можливість кращої координації діяльності.
- Час для прийняття рішення є відносно коротким.
- Визначає повну і чітку відповідальність.
- Співробітники будуть діяти відповідно до визначених процедур і виконувати завдання, без обговорення, що значно скорочує тривалість цих завдань.
- Періодично може усувати деякі потенційні можливі конфлікти.
- Запуск резервної робочої сили для виконання додаткових завдань.
- Не вимагає високої соціальної кваліфікації вміння (навички міжособистісного спілкування).

Недоліки автократичного стилю:

- Знімає відповідальність з підлеглих.
- У незначній мірі використовуються знання та навички підлеглих.
- Зменшує ініціативність та творчість співробітників.
- Вимагає постійного моніторингу і конкретики завдань.
- Не сприяє участі підлеглих у виконанні завдань.

На відміну від автократичного, демократичний стиль має свої витoki в теорії "Y" МакГрегора і заснований на припущенні, що працівник готовий посвятити свої знання й енергію для цілей, які він вважає своїми, і при відповідних умовах може відповідально і творчо вирішувати проблеми організації.

У демократичному стилі підлеглі мають право брати участь у прийнятті рішень. Керівник встановлює мету дії, в результаті чого працівникам надається можливість свободи дій у виборі шляхів реалізації цих завдань. Це створює сприятливі умови для вираження власної ініціативи. Крім того, розвивається почуття відповідальності за частину роботи.

Керування в демократичному стилі характеризується довірою, дякуючи чому підвищується загальна задоволеність персоналу зробленою роботою, а також дух (запал) співробітників і авторитет керівника.

Керівника-демократа можна визначити за характерною поведінкою [16, с. 85]:

- Пояснює робочій групі свої наміри і поведінку.
- Намагається бути схваленим групою до початку впровадження власних ідей.
- Обговорює важливі питання.
- Закликає співробітників, щоб висловили свої ідеї і думки.
- Дозволяє підлеглим працювати таким чином, який вони вважають найкращим.
- Реалізує пропозиції, висунуті співробітниками.
- Стимулює розвиток соціальних і професійних якостей підлеглих.
- Знаходить час, щоб вислухати співробітників.

Реалізація демократичного стилю роботи збільшує мотивацію, і використання певного натиску, створює єдину позитивну соціально-психологічну атмосферу і фокусується на зміцненні особистої зацікавленості в роботі та можливість взяти участь у створенні розробок та реалізації цілей організації.

Водночас, необхідно підкреслити, що використання демократичного стилю керівництва підходить для висококваліфікованих робітників, з почуттям сильної потреби в незалежності і свободі дій щодо завдань, які виконуються. Перевагами цього стилю управління є: висока ймовірність прийняття правильних рішень, інтеграція всього персоналу, груп з метою створення якісної роботи, повне використання кваліфікації, здібностей та ініціатив працівників, зменшення кількості можливих конфліктів з поточним обміном ідей та спільної оцінки накопичених проблем, задоволення сподівань робітників у боротьбі за підвищення професійного росту та особистих очікувань, підвищення почуття відповідальності індивіда за виконання завдань цілої групи.

До недоліків демократичного стилю відносяться: розтягування часу впровадження в дію мети у зв'язку із зважуванням усіх позицій і поглядів, необхідність використання і досягнення високих соціальних навичок та певних особистих якостей, наявність ризику заходження в безвихідь, або створення хаосу.

На відміну від авторитарного та демократичного стилю Вайт і Ліпіт, також описали пасивний стиль (К. Левін називає його привабливим стилем) [11, с.115]. Він характеризується нездатністю керівника до виконання влади. Його реакції відбуваються тільки тоді, коли обставини змушують його робити це. Керівник дозволяє підлеглим діяти на свій розсуд, але не тому, що довіряє їм, але зі страху важливості і потрібності певного рішення і його команди. Існує великий страх перед рідкісними проблемами, тим самим встановлені вимоги нижчі, ніж мали б бути. У разі відсутності відповіді і певного рішення в той час, створюються відставання. В результаті, керівник є «фіктивною управлінською функцією», ніж реальним лідером.

У сучасній організації класичний поділ стилів управління керівників автократи, демократи і пасивний не відповідає дійсності. Поведінка менеджерів може бути зумовлена певною ситуацією, міжособистісними відносинами, або завданнями, що та ж сама людина може бути, і самодержець, і демократ, і пасивним. Існують також сумніви обґрунтування тези про більшу ефективність організації, якщо домінуючий стиль це стиль управління – демократичний. До уваги потрібно взяти такі аспекти як, розмір організації, характер завдання, реакція організації на зовнішні фактори впливу [9, с. 241]. Більшість сучасних понять, у яких описаний стиль управління акцентують увагу на поведінку керівника та зв'язок його з підлеглими. Працівник по-різному буде працювати і віддаватися роботі, коли його особисті здібності та мотивація буде задоволена, а також інакше коли ситуація буде навпаки.

За словами Роберта Танненбаума на вибір стилю управління керівника можуть впливати три вагомні причини чи сили [1, с. 43]:

1. Сила керівника - його знання, навички, вміння, цінності і досвід.
2. Сила його підлеглих - прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду.
3. Сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища.

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях [8, с. 265]. Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління. Він повинен черпати з кожного із стилів.

Сучасні менеджери в першу чергу мусять робити натиск на розвиток і незалежність співробітників, впроваджувати власні компетенції в управління персоналом, використовувати філософію управління, базуючись на елементах, які впливають на умови

оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації, збалансовувати силу влади та довіри між керівництвом та підлеглими, прагнути реалізувати мету [14, с. 152]. Важливим компонентом в організації роботи підприємства є прихильність одне до одного, а не послух, чи страх (рис. 1.).

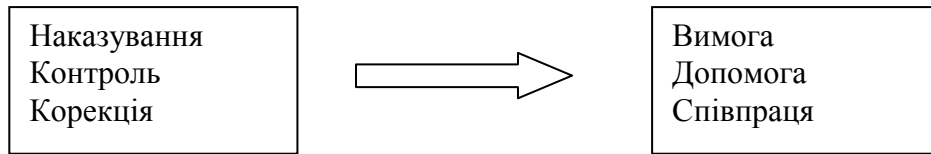


Рис. 1. Схема зміни управлінських цінностей

Слід, таким чином, звернути особливу увагу на процес керівництва, стимулювання та координація зусиль всіх, та кожного зокрема, які співпрацюють для знаходження найбільш сприятливих ефективних та економічних шляхів. Для цього потрібно змінювати старі звички і впроваджувати нові.

Висновок. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок що керівництво є сполучною функцією менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві. Методи організації роботи підприємства кожного керівника мають своє поле застосування, свої слабкі і сильні сторони, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюючими системами, кожна з яких має свої функції та специфіку діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації.

Використана література:

1. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. 2., PWN, Warszawa 2005. – s. 440.
2. Дідковська Л. Г. Менеджмент: Навч. Посібник / Л. Г. Дідковська, П. Г. Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
3. Економічна енциклопедія. Т. 3 / Під ред. А. Гаврилишина та ін. – К.: Академія, 2002. – 472 с.
4. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.
5. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002. – s. 665
6. Мізюк М. Б. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: Монографія / М. Б. Мізюк. – М., 2000. – 160 с.
7. Новіков Г. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. / Г. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К: «Центр навчальної літератури», 2004. – 560 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku. red Barbara Olszewska. Wrocław : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2007. – s. 318.
10. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490с.
11. Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedzerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003. – s. 443.
12. Ройтман А. Б. Наука управления. Специальные главы современного менеджмента / А. Б. Ройтман, В. А. Толоч. – Киев – Запорожье, 2001. – 683 с.
13. Steinmann H. Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wydanie trzecie poprawione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998. – s. 553.
14. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ.пособие.-5-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело. 2003. – 272 с.
15. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 240 с.
16. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента / Г. В. Щекин. – К.: Украина, 1994. – 399 с.

REFERENCES:

1. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. 2., PWN, Warszawa 2005, p. 440.
2. Didkovs'ka L.H., Hordiyenko P.H. Management: Training. Guide [*Menedzhment: Navch. Posibnyk*]. Kyiv, Alerta, KNT, 2007, p. 516.
3. Havrylyshyna A. Economic Encyclopedia [*Ekonomichna entsyklopediya*]. Kyiv, 2002, p. 472.
4. Kuz'min O.Ye., Mala N.T., Mel'nyk O.H., Protsyk I.S. Of the organization: Training. user [*Kerivnytstvo orhanizatsiyeyu: Navch. posibnyk*]. Lviv, 2008, p. 50.
5. Koźmiński A., Piotrowski W.(red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002, p. 665
6. Mizyuk M.B. System theory and enterprise management tools: Monograph [*Systemni osnovy teorii ta instrumentariy menedzhmentu pidpryyemstva: Monohrafiya*]. Moscow, 2000, p. 160.
7. Novikov H.V., Siniok H.F., Krush P.V. Fundamentals of administrative management: Training. important among [*Osnovy administratyvnoho menedzhmentu: Navch. posib.*]. Kyiv, Tsentri navchal'noyi literatury, 2004, p. 560.
8. Orban-Lembryk L.E. Management Psychology: A Handbook [*Psykhologhiya upravlinnya: Posibnyk*]. Kyiv, Akademydav, 2003, p. 568.
9. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku. red Barbara Olszewska. Wrocław : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2007, p. 318.
10. Pushkar R.M., Tarnavs'ka N.P. Tarnavs'ka Management: Theory and Practice: A Textbook. - 2nd ed., Revised and supplemented [*Menedzhment: teoriya ta praktyka: Pidruchnyk. – 2-he vyd., pererob i dop.*]. Ternopil, Carte blanche, 2003, p. 490.
11. Przybyła M., Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedzerskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2003, p. 443.
12. Roytman A.B., Tolok V.A. Management Science. Special chapters of modern management [*Nauka upravleniya. Spetsial'nye glavy sovremennogo menedzhmenta*]. Kyiv, Zaporozhye, 2001, p. 683.
13. Steinmann H. Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wydanie trzecie poprawione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1998, p. 553.
14. Travin V.V., Dyatlov V.A. Personnel management company: Ucheb.-prakt.posobie. [*Menedzhment personala predpriyatiya: Ucheb.-prakt.posobie 5-e izd.*]. Moskov, 2003, p. 272.
15. Fedulova L.I. Actual problems of management in Ukraine [*Aktual'ni problemy menedzhmentu v Ukraini*]. Kyiv, Phoenix, 2005, p. 240.
16. Shchekin G.V. Applied Psychology of Management [*Prakticheskaya psikhologiya menedzhmenta*]. Kyiv, Ukraine, 1994, p. 399.

Рецензія: д.е.н., проф. Андрушків Б. М.

Reviewed: Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

Received: October, 2012

1st Revision: November, 2012

Accepted: November, 2012

