

Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу*

*О. Кобилецький¹, С. Завійський², Р. Сарвас³,
В. Краснощок⁴, С. Кузьма⁵*

Опубліковано	Секція	УДК
06.10.2023	Економіка	658.3

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8429874>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті обґрунтовано залежність ефективності діяльності персоналу від стилю управління керівника. Стиль управління розглядається як типова манера та спосіб поведінки керівника. Розглянуто класифікації стилів управління, в основі яких лежать різноманітні критерії, та такі основні стилі управління, як авторитарний, демократичний і ліберальний, їхні переваги й недоліки та вплив на ефективність діяльності персоналу. Оптимальним вважається комбінування різних стилів управління відповідно до соціально-політичних, економічних, виробничих чи морально-психологічних ситуацій, які постійно змінюються, а також відповідно до динаміки розвитку трудового колективу, досвідченості й компетентності персоналу.

Ключові слова: стиль управління, персонал, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, ефективність діяльності, професійна діяльність, працівник.

The influence of management style on the effectiveness of personnel

Abstract. Each manager strives for their enterprise to operate successfully, be efficient, and competitive in the labor market while generating profits. Therefore, high demands are placed on the enterprise's personnel. However, the effectiveness of employees' activities largely depends on the manager, their managerial skills, and style of leadership. The need to constantly sense changing production needs, see the bigger picture of the processes taking place in the enterprise, understand the motives, interests, and capabilities of employees, anticipate and react quickly to threats or crisis situations, and effectively resolve conflicts—all of these require the manager's involvement in the overall issues of the enterprise and the specific needs of individual employees and departments. Flexibility and consideration of the specifics of the activity and individual characteristics of employees are also necessary.

In managerial activities, leadership style holds one of the essential roles because the effectiveness of enterprise management, including the quality of managing activities and personnel, depends on it.

* Науковий керівник: Семчук Ж. В., доктор економічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2829-0834>

¹ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0002-0044-1466>

² аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0005-3299-610X>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-4165-333X>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-5598-2805>

⁵ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0002-8708-8430>

The article substantiates the dependence of the effectiveness of personnel on the manager's management style. Management style is considered as a typical manner and way of behavior of a manager. The classification of management styles, which are based on various criteria, and such basic management styles as authoritarian, democratic and liberal, their advantages and disadvantages and their impact on the effectiveness of personnel activities are considered. It is considered optimal to combine different management styles in accordance with socio-political, economic, industrial or moral-psychological situations, which are constantly changing, as well as in accordance with the dynamics of the development of the labor team, experience and competence of the personnel.

Keywords: management style, personnel, authoritarian style, democratic style, liberal style, efficiency of activity, professional activity, employee.

Вступ

Постановка проблеми. Кожен керівник прагне, щоб його підприємство працювало успішно, було ефективним і результативним на ринку праці, приносило прибутки. Тому високі вимоги ставляться до персоналу підприємства. Однак ефективність діяльності працівників значною мірою залежить і від керівника, його управлінських умінь і навичок, зокрема від його стилю управління. Необхідність відчувати щоразу інші виробничі потреби, бачити загальну картину процесів, що відбуваються на підприємстві, розуміти мотиви, інтереси та можливості працівників, передбачати і швидко реагувати на загрози чи кризові ситуації, ефективно розв'язувати конфлікти – усе це вимагає від керівника включеності в проблеми підприємства загалом та окремих працівників і підрозділів зокрема, гнучкості, врахування специфіки діяльності та індивідуальних особливостей працівників. В управлінській діяльності стиль управління посідає одне з важливих місць, адже від нього залежить ефективність управління на підприємстві, зокрема якість управління діяльністю та персоналом.

Проблеми управління персоналом були об'єктом вивчення таких дослідників, як Л. Балабанова, Т. Балановська, А. Бовтрук, Л. Борданова, О. Гавриш, А. Гордійчук, С. Гуткевич, М. Дзямучич, Л. Довгань, О. Дяків, Т. Збрицька, І. Крейдич, В. Кучинський, О. Лещук, В. Мельничук, М. Михайліченко, Т. Мостенська, В. Островерхов, М. Прищак, О. Потьомкіна, Н. Рощина, Н. Рудь, В. Рульєв, Г. Савченко, О. Сардак, Н. Семенченко, О. Середа, М. Татаревська, А. Троян, В. Храмок, В. Шевченко, І. Шубала, О. Шубалий та ін.

Питання впливу стилю управління на ефективність діяльності персоналу досліджували К. Ахмед, Н. Боркова, В. Бугас, А. Виноградська, М. Виноградський, І. Вініченко, В. Герасимчук, К. Дідур, Л. Калущка, І. Камінська, О. Кузьмін, М. Кхліфа, Н. Мала, Т. Мостенська, Ю. Сенчук, О. Шканова, М. Шушкевич та ін.

Мета статті – розглянути основні стилі управління керівника підприємства та їх вплив на ефективність діяльності персоналу.

Т. Мостенська лаконічно визначає сутність стилю управління як «типову манеру, спосіб поведінки керівника» [8, с.132]. В. Герасимчук, О. Кузьмін та Н. Мала наголошують, що слід розмежовувати поняття «стиль керівництва» та «стиль управління». На думку дослідників, «поняття «стиль керівництва» є вузьким та виявляється в управлінській діяльності керівника під час розв'язання ситуацій, зумовлених налагодженням стосунків між керівником та підлеглими. Поняття «стиль управління», навпаки, є ширшим, зумовленим не лише налагодженням стосунків у колективі, але й розв'язанням організаційно-управлінських ситуацій» [5, с. 189].

Під стилем керівництва в сучасному менеджменті розуміють систему «принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей» [9].

Нині існує багато різноманітних класифікацій стилів управління персоналом, які визначаються за тими чи іншими критеріями (див. в табл. 1).

Таблиця 1

Класифікації стилів управління персоналом

№ з/п	Критерії класифікації	Стили управління
1	2	3
1.	Залученість персоналу до управлінської діяльності підприємства	авторитарний, причетний, автономний
2.	Функції управління	виробництво результатів (producing), адміністрування (administrating), підприємництво (entrepreneuring), інтеграція (integrating)
3.	Рівень делегування повноважень	авторитарний та його підстили (диктаторський, автократичний, бюрократичний, патріархальний, доброзичливий), демократичний, ліберальний
4.	Спосіб реалізації управління	інновація, визначення мети, узгодження мети, правила вирішення, координація, мотивація, виняток
5.	Орієнтація на персонал	слабкий, середній, сильний, клубний, за завданнями
6.	Зв'язок керівництва з персоналом	відкритий та прихований
7.	Характер діяльності	виконавчий, ініціативний, непослідовний
8.	Спрямованість керівника	ініціювання структури, трансформаційний
9.	Позиція щодо людського фактора	технократичний, гуманістичний
10.	Ставлення до інших інстанцій	принциповий, послужливий
11.	Рівень співпраці	партнерський, непартнерський
12.	Взаємодія з підлеглими	примусовий, ухилювальний, співробітницький, компромісний, поступливий
13.	Комунікативна поведінка	PR-діяльнісний, егоцентричний, антипатійний, симпатизуючий, творчий, діловий, емпатійний
14.	Метод впливу	адміністративно-правовий, економічний, соціально-психологічний
15.	Мотиваційна поведінка	інноваційний, стратегічний, зважений, регресивний, консультативний
16.	Цілеспрямованість	тиранічний, виробничий, коопераційний, дипломатичний, домінуючий, альтруїстичний, егоїстичний, підприємницький, пристосувальницький
17.	Здатність орієнтуватися в ситуації	еластичний, ригідний, комбінований
18.	Тип мислення	теоретичний, практичний, філософський
19.	Ставлення до персоналу та роботи	невтручання, тепла компанія, завдання, золота середина, команда

Джерело [1; 5; 8; 9]

Як бачимо з табл. 1, існує безліч класифікацій стилів управління, в основі кожної з них лежать свої критерії. Всі вони характеризують найрізноманітніші аспекти управління та взаємодії керівника з підлеглими.

Метою будь-якого керівника є досягнення позитивних результатів, успіхів у діяльності підприємства чи організації, які забезпечуються ефективним використанням усіх доступних ресурсів, одним із яких є персонал.

Традиційно, за К. Левіном та Р. Ліппіттом, які вперше підняли питання про стилі управління у статті «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A

Preliminary Note» (Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії: попередня примітка) [11], виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі, які характеризують поведінку керівника та спосіб його взаємодії із соціальним середовищем (Див. рис. 1).

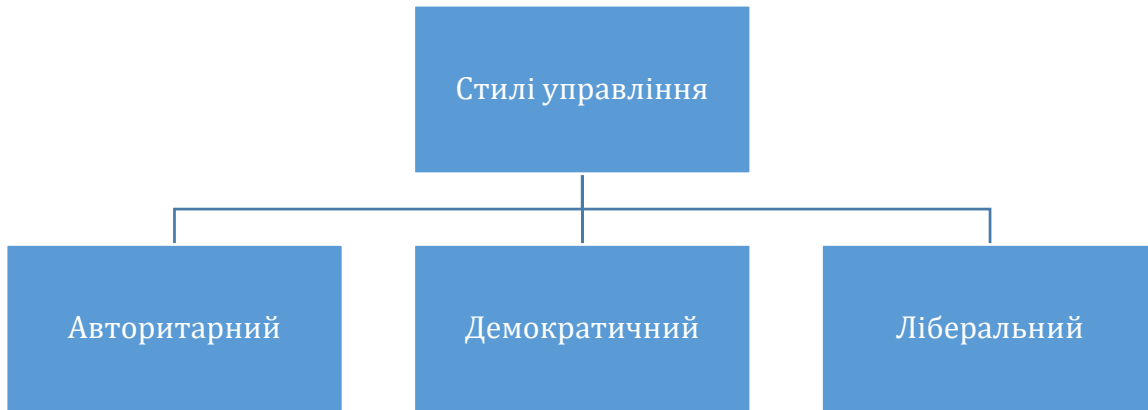


Рис. 1. Стили управління

Розглянемо їх детальніше та спробуємо з'ясувати їхні позитивні та негативні сторони, а також вплив на ефективність діяльності персоналу.

Авторитарний стиль управління. Це досить поширений стиль в управлінні персоналом, притаманний більшості керівників організацій та підприємства різних галузей, рівнів і форм власності. Його визначальними характеристиками є абсолютний авторитет керівника й одноосібне прийняття управлінських рішень, як правило, без урахування думок і пропозицій підлеглих, а також сувора трудова дисципліна. Окрім цього, авторитарний управлінець визначає, хто з працівників, яким чином, з використанням яких методів і засобів, в яких умовах та за який час має виконувати поставлені перед ним завдання, водночас здійснює суворий контроль, а отже, відкидає таким чином будь-які ініціативи і творчість підлеглих.

Водночас уся відповідальність за успіх справи лежить на керівникові, який повинен завжди бути в курсі справ, орієнтуватися в ситуації, що склалася, вміти швидко і впевнено приймати рішення, у тому числі в невизначених чи складних ситуаціях, віддавати чіткі та зрозумілі вказівки та розпорядження тощо.

В сучасних умовах розвитку демократичних держав цей стиль, на перший погляд, видається недоречним і навіть неприйнятним. Часто жорсткі вимоги керівництва, які орієнтуються лише на потреби розвитку підприємства чи організації та не враховують інтереси персоналу, призводять до безініціативності, професійного вигорання та плинності кадрів або ж до протистояння та спротиву працівників, що може призвести до занепаду підприємства. Як зазначає О. Бовдир, «у колективі, де керівник дотримується директивного стилю управління, зазвичай, напружена, пригнічена атмосфера. Усе це призводить до зниження активності співробітників, і, як наслідок, зниження продуктивності праці для підприємства чи організації» [3, с. 26].

Однак насправді авторитарний стиль управління має ряд переваг і може бути незамінним у певних ситуаціях. Так, його доцільно застосовувати у складних і непередбачуваних кризових ситуаціях, коли потрібно приймати швидкі рішення, не витрачаючи зайвих коштів, миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коли є необхідність налагодити дисципліну та порядок, порушення яких знижують ефективність діяльності персоналу, коли працівники виконують повсякденну, рутинну працю, не пов'язану з творчістю і новизною. Також авторитарний керівник може не

лише критикувати своїх підлеглих, а й стимулювати їх, використовуючи похвалу, підвищення заробітної плати, покращення умов праці та відпочинку тощо.

Демократичний стиль управління. Цей стиль є досить популярним в управлінні персоналом і характеризується розподілом повноважень та відповідальності між керівником і підлеглими, врахуванням думки кожного, заохоченням ініціативності, колегіальністю в прийнятті рішень. Керівник, який орієнтується на демократичний стиль управління персоналом, схильний делегувати свої повноваження, довіряючи працівникам та їхньому досвіду професійної діяльності, стимулює їх до творчості та прийняття нестандартних рішень.

Демократичний стиль управління має ряд переваг: колективне прийняття рішень, врахування думок, інтересів і потреб усіх членів колективу, відчуття працівниками співучасті та причетності до розвитку підприємства чи організації, моральна та матеріальна підтримка персоналу керівництвом, позитивний психологічний клімат у трудовому колективі, вивільнення часу для прийняття керівником важливих рішень завдяки делегуванню повноважень підлеглим у менш важливих справах, зрозумілість цілей і завдань діяльності установи та прозорість системи мотивації та стимулювання працівників. На думку І. Дашко та Ю. Арабаджи, «керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі» [6, с. 287].

Однак у несформованому колективі, де відсутня належна взаємодія та комунікація між працівниками, застосування демократичного стилю буде недоцільним, як і в складних кризових ситуаціях, які вимагають миттєвих рішень (адже на прийняття колективного рішення, яке б враховувало думки та пропозиції всіх працівників, потрібний час). Окрім цього, послаблення контролю з боку керівництва може призвести до неналежного виконання окремими працівниками своїх професійних обов'язків, порушення трудової дисципліни та безвідповідальності.

Ліберальний стиль управління. Основними характеристиками цього стилю управління є невтручання керівника у процеси, що відбуваються в організації чи на виробництві, самостійність працівників у прийнятті рішень, відсутність реакції керівництва (як позитивної, так і негативної) на діяльність підлеглих. Позитивними аспектами цього стилю є можливість прояву ініціативи і самостійної реалізації власних ідей працівників, доступ до інформації про стан справ, перспективи та шляхи розвитку підприємства чи організації, відсутність контролю з боку керівництва, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Однак успішність діяльності таких підприємств можлива лише за умов наявності в них здібних, ініціативних та високо вмотивованих працівників, які завдяки власному ентузіазму чи амбіціям докладають максимум зусиль для досягнення бажаних результатів. При ліберальному стилі управління «психологічна атмосфера залежить не так від впливу керівника, як від поєднання працівників з відповідальним сумлінним і компетентним ставленням до професійних обов'язків, так і від групової згуртованості і спрацьованості» [10, с. 257]. Керівник із ліберальним стилем управління, як правило, віддає підлеглим своє право самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність, не втручається у виробничі й організаційні процеси.

Вважається, що ліберальний стиль управління є найменш ефективним серед інших (авторитарного та демократичного), і це зумовлено рядом його недоліків: відсутністю централізованого керівництва, що може стати причиною непослідовності та зниження продуктивності діяльності; можливістю виникнення конфліктів між працівниками, які змагаються за владу в колективі чи просування власних ідей та ініціатив; впливом (іноді й негативним) неформальних лідерів на інших членів колективу; втратою керівником

авторитету серед підлеглих, що може зробити неможливим його вплив на діяльність і розвиток підприємства, виконання рішень керівника в екстремальних чи кризових ситуаціях тощо.

Як правило, кожен керівник виробляє власний стиль управління персоналом. На його формування впливає ряд постійних і тимчасових чинників. Так, до постійних чинників впливу можна віднести навколишнє середовище, яке визначає вимоги до управлінської діяльності, соціально-ціннісні орієнтації, психофізіологічні й особистісні якості керівника, виробничу ситуацію, а до тимчасових – компетентність керівника, соціально-психологічні особливості колективу (морально-психологічний клімат, згуртованість, професійну підготовленість, умотивованість, дисциплінованість), психофізіологічні й особистісні властивості персоналу (темперамент, характер, моральні та емоційно-вольові якості, потреби, мотиви, цінності тощо) [4, с. 350].

Стиль управління передбачає ті чи інші усталені способи діяльності, відображає психологічні особливості керівника (темперамент, характер, спосіб мислення, спілкування, поведінки, зокрема в критичних ситуаціях, прийняття управлінських рішень, особистісні переконання та цінності тощо), враховує цінності, традиції, ритуали, цілі та прагнення колективу підприємства, а також залежить від політичних, економічних, соціально-психологічних, культурних впливів зовнішнього середовища та поставлених перед персоналом завдань, якості взаємодії та зворотного зв'язку з підлеглими, ситуації, в якій відбувається управління, тощо [9, с. 83]. У процесі професійної діяльності та набуття керівником управлінського досвіду стиль управління може змінюватися, розвиватися і вдосконалюватися, набуваючи нових якостей.

Окрім стилів управління, дослідники виділяють також стилі впливу на персонал, які покликані підвищити ефективність діяльності підприємства. Йдеться про застосовувані керівником тактики. В.Кучинський виділяє такі тактики впливу: позитивне переконання – стиль впливу за допомогою інтелекту і витрат індивідуального психоенергетичного потенціалу; заохочення і покарання – стиль впливу, який припускає стимулювання (позитивне чи негативне) певної поведінки працівника; участь і довіра – стиль впливу, який використовує «притягальну» енергію, тобто не тільки витрату свого психоенергетичного потенціалу, але також використання енергії об'єктів впливу; загальний погляд на проблему – стиль впливу, який використовує енергію оточуючих [7, с. 168].

Досвідчений керівник уміє комбінувати різні стилі управління відповідно до соціально-політичних, економічних, виробничих чи морально-психологічних ситуацій, які постійно змінюються, а також відповідно до динаміки розвитку трудового колективу [2], досвідченості й компетентності персоналу.

Висновки

Таким чином, ефективність діяльності підприємства залежить від стилю та якості управління. Кожен зі стилів управління завжди має свої переваги й недоліки, які впливають на якість роботи персоналу. Керівникові варто виробити власний стиль управління, бути гнучким, тобто навчитися комбінувати різні стилі управління відповідно до ситуації, що склалася, а також взаємодіяти з колективом, застосовувати систему мотивації та стимулювання персоналу до професійної діяльності, здійснювати контролюючі заходи та водночас сприяти формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Список використаних джерел

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту: пер. О. Кацанівської. К.: Наш формат, 2020. 224 с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
3. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вип. VIII / за ред. О. М. Фудорової. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 24–32.
4. Боркова Н. В. Переважні чинники впливу на процес формування стилю управління персоналом. Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки. 2006. Вып. 71. С. 349–354. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1388/1/349-354_Боркова.pdf
5. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Стили керівництва персоналом. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2008. № 5. С. 188–193.
6. Дашко І. М., Арабаджи Ю. І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 284–289.
7. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2017. № 46 (1267). С. 166–169.
8. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. Харчова промисловість. 2008. № 6. С. 131–134.
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Шушкевич М. В. Вплив стилю керівництва на динаміку взаємовідносин в колективі. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 28–29 листопада 2018 р.). Тернопіль, 2018. С. 256–257.
11. Lewin K., Lippitt R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. Sociometry. 1938. Т. 1. № 3/4. Р. 292–300.