

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Навчально-науковий інститут № 3*

*Кафедра психології, соціології та педагогіки*

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**«ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»**

обов'язковий компонент освітньої програми  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

**262 Правоохоронна діяльність (правоохоронна діяльність)**

**за темою – Психологія особистості керівника**

**Вінниця 2024**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 14.08.2024 № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою ННІ № 3  
Протокол від 09.08.2024 № 13

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін ХНУВС  
Протокол від 13.08.2024 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології факультету № 3 (Протокол від 08.07.2024 № 13)

**Розробник:**

Завідувачка кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС, доктор педагогічних наук, професор Олена ФЕДОРЕНКО.

**Рецензент:**

доктор психологічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3 Наталя МІЛОРАДОВА

## **Тема. Психологія особистості керівника.**

### **План лекції**

1. Управлінські ролі керівника.
2. Концепції стилів керівництва.
3. Психологічні типи керівників.

### **Рекомендована література:**

#### **Основна**

1. Жавнерчик О.В. Психологія управління. Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.

[http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7402/1/Zhavnerchyk\\_OV\\_Psihol\\_yp\\_r\\_K\\_L\\_2020.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7402/1/Zhavnerchyk_OV_Psihol_yp_r_K_L_2020.pdf)

2. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 507 с.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посіб. : Рекомендовано МОН України. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

4. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

[https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak\\_Mykola/Psykholohiia\\_upravlinnia\\_v\\_orhanizatsii.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf)

5. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лаврентьева А. О. Психологія управління : навч. посіб. для студ. всіх спец. : Харків : НТУ «ХП», 2010. 160 с.

#### **Допоміжна**

1. Бандурка О. М., Землянська О. В. Психологія керівника : монографія. Харків : Золота миля, 2013. 720 с.
2. Великий В.М. Конфліктологія : навч. посіб. : Допущено МВС України. Херсон : Вид. Чуєв С.М., 2006. 340 с.
3. Кісіль З.Р. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 507 с.
4. Макаренко С.С. Психологічні чинники розвитку професійної кар'єри майбутнього керівника : метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 220 с.
5. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

### **Текст лекції**

#### **1. Управлінські ролі керівника**

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-

психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл.1).

Таблиця 1

## Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)

Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

*Керівник як лідер організації.* В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожість і відмінності. Із психологічної точки зору керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму

розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей.

*Лідерство* (англ. leader — провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

*До спільних рис керівника і лідера належать:*

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

*Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:*

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

*У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:*

- 1) керівник — високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

- 2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота — головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник — складних процедур і методів;
- 3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;
- 4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер — одностудців;
- 5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- 6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера — принцип рівності;
- 7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.
3. Лідер і керівник — одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших — знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера — це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

*Керівник як новатор.* Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди,

котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфікуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

*Керівник як вихователь.* Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутності корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення безпосереднього керівника власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.
2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.
3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику або такому, що швидко регресує. За таких обставин запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.
4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але досвідченіша. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:
  - передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного



копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;

- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

## **2. Концепції стилів керівництва.**

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

*Традиційна концепція стилю керівництва.* Склалася вона ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років XX ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважають такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

*Авторитарний стиль.* Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих,

схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них; \
- автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- бюрократичне. В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись бажав керівник.

*Демократичний стиль.* Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

*Ліберальний стиль.* Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до

справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів.

Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

*Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва.*

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки XX ст. у світі розпочали перегляд попередніх методів управління, формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду *«прихований» («анонімний») стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

*«Відкритий» («видимий») стиль керівництва*. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Американські дослідники на основі аналізу анкет виокремили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

*Уважний стиль*. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

*Ініціювання структури.* Цей стиль підкреслює вміння керівника сформулювати мету і розробити план для її досягнення. Поведінка керівників, що ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання використання уніфікованих процедур.

Інші класифікації виокремили керівників, орієнтованих на виконання завдання, й орієнтованих на відносини. Перші відповідали стилю керівництва «ініціювання структури», другі — стилю «уважних керівників».

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Це дає змогу описати такі стилі керівництва:

*Невтручання.* Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

*Стиль керівництва «сільським клубом».* Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький - про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

*Стиль «керівництво завданнями».* В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

*Стиль «золотої середини».* Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

*Командний стиль.* Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

*Трансформаційний стиль керівництва.* Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

*Взаємозв'язок стилю з національною культурою.* Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацьовувати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В. Суутарі):

- участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);
- автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);
- винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);
- чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітке визначення ролей керівників і підлеглих);
- управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);
- індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

### **3. Психологічні типи керівників**

Поняття «тип» (грец. *typos* — відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, «потаємне» «Я» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника».

*Тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.*

На формування типу керівника впливають: політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо); виробничі відносини, які залежать від способу господарювання; загальнолюдські цінності; цінності певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо); психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється переважно в потребах); національний менталітет.

Тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи організації. Згідно з теорією К.-Г. Юнга залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень виокремлюють чотири типи особистості:

1. Ті, що думають свідомо. Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.
2. Ті, що думають інтуїтивно. Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
3. Ті, що відчують свідомо. Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.
4. Ті, що відчують інтуїтивно. Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

На основі цієї теорії у США були розроблені тести, використання яких дає змогу виявляти охарактеризовані вище типи керівників.

У багатьох сучасних дослідженнях йдеться про новий тип керівника, який головним своїм завданням вважає створення власного іміджу і таким чином сприяє формуванню й утвердженню бюрократії.

*Керівники бюрократичного типу.* Зовні вони намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими. Виявляють активність у роботі різних комітетів. У своїх безпосередніх керівників створюють враження постійної зайнятості. Головна шкода від такого типу керівників полягає у зниженні рівня мотивації до сумлінної праці серед кваліфікованих працівників.

Велику пізнавальну і практичну цінність мають дослідження поведінки керівників у конфліктній ситуації, вияви якої зводяться до п'яти типів: конкуруючий, компромісний, той, що пристосовується, уникає і співпрацює.

Інші дослідження стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників:

1. *«Майстри».* Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. *«Борці з джунглями».* Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх ін-

телектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

3. *«Люди компанії»*. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. *«Гравці»*. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Російський психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників:

1. *«Опорні»* — співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. *«Ажурні»* — «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

— «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

— «дилетант». Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

— «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;

— «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

— «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

— «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

— «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

— «енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

— «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

«Ажурні» й «опорні» групи керівників мають спільні характеристики (табл. 2).

В управлінській практиці поширені й такі *типи керівників*:

– «штабісти». Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, вмінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;

Таблиця 2.

Характеристика стилів стереотипізації в організаційній поведінці (В. Казміренко)

	«Творець»	«Незамінний»	«Себелюбєць»
Характер ділової активності	Працює швидко і красиво, самостійний, цілеспрямований, схильний до творчих рішень. Доводить справу до кінця без проміжного контролю, але може захопитися. Має добру інтуїцію	Працює багато, різноманітно, цілеспрямований, універсальний, самостійний. Здатен виконати будь-які види робіт. Має великий професійний досвід	Виявляє активність вибірково, потребує контролю. Схильний до різноманітності захоплень, на цьому заснована його висока загальна активність
Стиль спілкування	Генератор ідей, критичний, може бути категоричний у судженнях, вимагає зважати на його думку, відстоює свої погляди, приймає позиції інших	Легко розуміє керівника і сприяє взаєморозумінню, інформаційно-довідковий, зв'язківець, схильний до вказівок і справляння вливу	Схильний до розхвалювання самого себе, намагання давати вказівки
Ставлення до оточення і самооцінка	Відкритий, не егоцентричний, потребує оцінювання і підкріплення своєї активності, поваги. Має значущі мотиви престижу, розвинуте почуття	Вимогливий до себе і оточення. Пишається своїм досвідом та універсальністю, рівний, доброзичливий, але схильний чинити тиск.	Егоцентричний, марнославно, захоплений, схильний до неадекватності оцінок, доброзичливий, але може бути агресивним, якщо зачіпають



	гумору, доброзичливий, оптимістичний, може бути іронічний	Стійкий у стосунках, може бути ригідним і схильним до стереотипізації	його самолюбство; має виражену вимогливість до інших
Специфіка ролі і функцій в інформа- ційному і діловому обміні	Ініціативний, авторитетний, з високим рівнем відповідальності, орієнтований на співробітництво і соціальний комфорт, вразливий і потребує підтримки, має широке коло ділових інтересів, схильний надавати допомогу	Має високий рівень відповідальності, авторитетний, впорядковує відносини, вирішує суперечності, пропонує способи і спрямованість прийняття рішень, створює системи зворотних зв'язків, консолідує	Генерує суспільну думку, може нав'язувати боротьбу і конкуренцію

– «борці за справедливість». Виявляють ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від «скандалістів», у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;

– «орачі». Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них — не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;

– «імітатори». Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе «привілейованими», виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

Незалежно від домінування ознак, на підставі яких можна зарахувати керівників до певного психологічного типу і які визначають стиль їх роботи, кожен із них повинен бути наділений якостями, без яких неможливо вибудувати стратегію своєї поведінки й управлінську кар'єру. До таких якостей належать:

1. Історія. Допомагає суб'єктам управління спостерігати, осмислювати простір і час, які відходять у минуле, максимально використовувати минулий досвід в управлінській діяльності, у виробленні власного стилю керівництва і типу поведінки. Однак більшість керівників ігнорує ці уроки, найімовірніше через незнання їх.
2. Аналіз. Дає змогу спостерігати й оцінювати справи у певний момент. Для цього керівникові необхідно немало знати, спиратися на якомога ширшу інформацію, бути високорозвиненою особистістю.

3. Передбачення. Озброює відчуттям певності перспектив розвитку, правильності обраного типу поведінки. Однак без усвідомлення уроків історії й аналітичних навиків досягти цього неможливо. Інакше передбачення нічим не відрізнятиметься від примітивних прогнозів, які ніколи по-справжньому не допомагають справі.

Урахування цих чинників є запорукою опанування керівником культури управління, допомагає виробити в собі необхідну для будь-якої управлінської діяльності рису — почуття відповідальності.