

УДК 159.923.2

*Євгенія Кирейчева*

## **ВПЛИВ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНЦІВ НА СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ**

Дослідження ролі особистісних якостей керівника в управлінні соціальними процесами у трудовому колективі та формуванні в ньому здорового соціально-психологічного клімату є однією з найбільш важливих проблем у психологічній науці. Сучасному керівнику будь-якого профілю вкрай потрібні знання зі сфери психології управління. Без цього неможливо активізувати людський чинник, досягти об'єднання трудового колективу і його ефективної роботи. Компетенція керівника у сфері психології управління дозволяє йому цілеспрямовано вдосконалювати свої особистісні якості, своїм авторитетом впливати на формування здорового соціально-психологічного клімату в організації.

Актуальність нашої статті пов'язана зі зростанням впливу особистісних якостей керівника в управлінні колективом, його вмінням орієнтуватися в складних, у тому числі конфліктних ситуаціях, що неминуче виникають у процесі управлінської діяльності.

У психології проблема стилю керівництва колективом була розглянута такими дослідниками, як Д. Бланшара, А. Журавльов, Д. Левін, Н. Ревенько, В. Розанова, А. Русалінова, А. Свенціцький, П. Херсі, Ф. Фідлер та ін.

Вагомий внесок у формування сучасних підходів до визначення співвідношення "керівник – колектив" внесли Є. Охотський та В. Сулемієв, дослідивши вплив соціалізації особистості в колективі на процес кар'єрного зростання.

Проблема впливу керівника на соціальну напруженість у трудовому колективі знайшла своє віддзеркалення в дослідженнях І. Марченко, В. Полякова, А. Русалінової. У роботах цих та інших авторів запропоновані й обґрунтовані оригінальні підходи та методи дослідження ролі керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в трудовому колективі з урахуванням нових поглядів, що виникли як наслідок становлення нових економічних стосунків.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених психології керівника та колективу, проблема впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом не втратила своєї актуальності.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз і емпіричне дослідження проблеми впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колек-

тивом. Об'єкт дослідження – стилі керівництва колективом. Предмет – вплив особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом. Завдання дослідження: розглянути теоретичні основи проблеми впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом; виявити взаємозв'язок особистісних якостей управлінців і стилю керівництва колективом.

Управлінська діяльність означає розробку (моделювання), створення, максимально ефективного використання (управління) і контроль соціально-економічних систем [1, с. 112].

Велике визнання в менеджменті отримала концепція лідерства, розроблена американськими дослідниками Р. Блейком і Д. Моутоном. За основу аналізу стилю лідерства вони взяли два напрями діяльності: увага до виробництва й увага до людей.

Розробники ще одного ситуативного підходу до управління П. Херші і Д. Бланшард будують свою модель на двох типах поведінки: “спрямованість на завдання” і “спрямованість на стосунки”. П. Херші і Д. Бланшард виділяють чотири стилі лідерства: вказуючий, роз'яснюючий, стиль участі та стиль делегування [3].

Основу нашого емпіричного дослідження склав класичний підхід до визначення стилів керівництва колективом, який розробив К. Левін. Вчений виділив три стилі керівництва, що стали класичними: авторитарний, демократичний і ліберальний. Авторитарний (директивний) стиль характеризується високою централізацією керівництва, єдиноначальністю в ухваленні рішень, суворим контролем за діяльністю підлеглих. Ліберальний (потування) стиль керівництва характеризується мінімальною участю керівника в управлінні колективом. Демократичний (колегіальний) стиль характеризується прагненням керівника до вироблення рішень з урахуванням думок підлеглих, розподілом повноважень і відповідальності між керівником і підлеглими [2].

Більшість дослідників сходяться на думці, що демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

У ході теоретичного аналізу визначено, що важлива якість керівника – володіння різними стилями та вміння їх застосовувати залежно від конкретної ситуації, специфіки вирішуваних завдань, соціально-психологічних особливостей як співробітників, так і своїх особистих якостей.

У психології управління розрізняють три групи методів керівництва: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Найбільш поширений спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників нижчої, середньої та вищих ланок (за Парсонсом) [4].

Проведений теоретико-методологічний аналіз проблеми довів, що нині критичним чинником для керівника стають не стільки професійні знання, скільки деякі особистісні характеристики, які впливають на стиль керівництва колективом.

Нами проведено дослідження впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом. База дослідження – освітні установи (школи, центри дитячої творчості), організації (агентство нерухомості, туристична база, магазини) м. Ялта. У дослідженні взяли участь 10 осіб (7 жінок і 3 чоловіки). Респонденти є керівниками різних рівнів (4 керівники вищої ланки, 2 керівники середньої ланки, 4 керівники нижчої ланки). Стаж управлінської діяльності – від 7 місяців до 16 років.

Ми розробили методiku дослідження, яку склали тест “Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки” (мета – діагностика міри вираженості кожного з трьох класичних стилів керівництва (авторитарний, ліберальний, демократичний)) і методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі (мета – діагностика особистісних якостей).

Проаналізовані результати тесту “Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки” (В. Козлів, Г. Мануйлов, Н. Фетіскін).

У керівників були виявлені демократичний, комбінований (авторитарно-демократичний), ліберальний, авторитарний, нестійкий стилі управління колективом.

Узагальнимо індивідуальні результати визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки.

Виявлено, що для 40% керівників характерний демократичний стиль управління. Ці керівники вміють координувати та скеровувати діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здатним підлеглим, всіляко розвивати ініціативу, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливими у суперечках, вивчати індивідуальні якості особистості та соціально-психологічні процеси колективу, попереджати конфлікти і створювати доброзичливу атмосферу.

20% керівників застосовують авторитарно-демократичний стиль управління. Ці керівники у своїй діяльності проявляють вимогливість, наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу, цілеспрямованість і водночас вони здатні проявляти турботу про персонал, довіряти заступникам і заохочувати їх ініціативу, дослухатися до думок персоналу.

Авторитарний стиль керівництва виявлений у 20% керівників, які яскраво проявляють свої лідерські якості, прагнуть до одноосібної влади. Для цих керівників характерна непохитність і рішучість у судженнях, енергійність і жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, зловживання покараннями, зневагу громадською думкою.

У 10% керівників – ліберальний стиль діяльності, який проявляється у прагненні перекласти свої обов'язки на заступників, пасивності, в керівництві людьми, невимогливості та довірливості.

Нестійкий, невизначений стиль управління виявлений у 10% випробовуваних (мінімальні показники за всіма стилями управління). Цей стиль управління характеризується нестійким бажанням працювати з людьми, невмінням ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненістю.

У своїй більшості керівникам властиво проявляти авторитарний, авторитарно-демократичний або демократичний стилі управління колективом (80%). Меншою мірою керівники схильні до ліберального або нестійкого стилю (20%).

Доведено, що стаж і рівень управлінської діяльності впливають на стиль керівництва колективом. Виявлена закономірність – керівники, стаж управлінської діяльності яких понад 5 років, застосовують авторитарний, демократичний або комбінований стилі управління колективом. Для керівників вищої ланки управлінської діяльності, швидше за все, будуть характерні такі стилі управління, як авторитарний, демократичний або комбінований (авторитарно-демократичний). Керівники нижчої ланки більшою мірою схильні до застосування ліберального або невизначеного стилів управління.

Нами проведена діагностика особистісних якостей керівників за допомогою опитувача Т. Лірі. Розглянемо і проаналізуємо узагальнені результати діагностики особистісних якостей керівника, істотних при взаємодії з іншими людьми (див. табл. 1).

У цілому в керівників не виражені (нижчі за норму) такі властивості особистості, як підпорядкованість (90% нижче за норму), залежність (70% нижче за норму). У межах норми у більшості керівників виражені авторитарність, доброзичливість, альтруїстичність (по 60% респондентів).

Узагальнимо результати емпіричного дослідження впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом. Підсумок проведеної роботи можна представити у вигляді узагальненого психологічного портрета керівників, що застосовують той чи інший стиль управління колективом (див. табл. 2).

Таблиця 1

**Загальні результати діагностики особистісних якостей,  
істотних при взаємодії з іншими людьми (за опитувачем Т. Лірі)**

№	Особистісні якості	Кількість показників					
		нижче за норму		в межах норми		вище за норму	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	Авторитарність	1	10	6	60	3	30
2	Егоїстичність	5	50	5	50	0	0
3	Агресивність	3	30	5	50	2	20
4	Підозрілість	5	50	4	40	1	10
5	Підпорядкованість	9	90	1	10	0	0
6	Залежність	7	70	2	20	1	10
7	Доброзичливість	2	20	6	60	2	20
8	Альтруїстичність	2	20	6	60	2	20

Таким чином, керівники з демократичним або комбінованим (авторитарно-демократичним) стилем схильні проявляти основні особистісні властивості в межах норми. Керівники з авторитарним стилем управління колективом більшою мірою, ніж інші, схильні до екстремального прояву домінантних особистісних властивостей. Керівники з ліберальним стилем управління колективом частіше, ніж інші, екстремально проявляють доброзичливі особистісні властивості. У керівників із нестійким стилем керівництва можна припустити наявність внутрішньоособистісних суперечностей, оскільки, з одного боку, вони екстремально проявляють домінантні особистісні властивості, а з іншого боку, здатні до прояву доброзичливості (у межах норми).

Отже, властивості особистості управлінця, істотні при взаємодії з іншими людьми, впливають на стиль керівництва колективом.

Для ефективного управління колективом, яке можливе при демократичному або комбінованому (авторитарно-демократичному) стилі, керівникам необхідно працювати над собою, розвивати емоційну стійкість і адаптивний рівень прояву основних особистісних властивостей (у межах норми).

Формуванню доброго керівника сприяють безліч чинників: уміння працювати з людьми, готовність ризикувати, але найголовнішим, на наш погляд, є прагнення працювати над собою.

Таким чином, у ході теоретичного аналізу визначено, що важлива якість керівника – володіння різними стилями управління колективом і вміння їх застосовувати залежно від конкретної ситуації, специфіки вирішуваних завдань, соціально-психологічних особливостей як співробітників, так і своїх особистісних особливостей.

Таблиця 2

**Якісний аналіз впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом**

№	Стиль керівництва колективом	Особистісні особливості управлінців
1	2	3
1.	Авторитарний	Владний тип характеру, прагнення всіх наставляти, повчати, невміння приймати поради інших. Егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва. Високий або в межах норми рівень агресивності, схильність до вербальної агресії. Образливість, злопам'ятність, невдоволення, схильність до сумніву в усьому. Низький рівень підпорядкованості, залежності, доброзичливості, альтруїстичності.
2.	Авторитарно-демократичний	Домінантність, енергійність, компетентність. Можлива егоїстичність як у межах норми, так і нижче за норму. Агресивність у межах норми (вимогливість, пряmolінійність, відвертість, можливі строгість і різкість в оцінці інших). Підозрілість у межах норми. Мають власну думку, не схильні підкорятися сильнішому опонентові без урахування ситуації. Низький рівень залежності. Доброзичливість, альтруїстичність у межах норми.
3.	Демократичний	Домінантність, енергійність, компетентність. Не проявляються егоїстичні риси, управлінці орієнтовані на інших людей. Агресивність може бути в межах норми або нижчою за норму. Можлива вимогливість, пряmolінійність, відвертість. Проявляють довірливе ставлення до навколишніх людей. Мають власну думку, не схильні підкорятися сильнішому опонентові без урахування ситуації. Низький або в межах норми рівень залежності. Доброзичливість у межах норми. Альтруїстичність може бути виражена в межах норми і вище за норму.
4.	Ліберальний	Лідерські якості не виражені. Егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва. Низький рівень агресивності. Проявляють довіру у ставленні до навколишніх людей. Схилиються поступатися, приписувати собі провину, пасивні, прагнуть знайти опору в кому-небудь сильнішому. Високий рівень залежності: непевненість у собі, нав'язливі страхи, побоювання. Доброзичливість вища за норму: доброзичливі та люб'язні з усіма, прагнуть задовольнити вимоги всіх, "бути доброю людиною" для всіх без урахування ситуації. Альтруїстичність вища за норму: гіпервідповідальність, жертвують своїми інтересами, прагнуть допомогти і співчувати всім, нав'язливі у своїй допомозі та занадто активні стосовно оточення, переймають на себе відповідальність за інших людей (може бути лише зовнішня "маска", що приховує особу протилежного типу).

1	2	3
5.	Нестійкий, невизначений стиль	Владний тип характеру, прагнення всіх наставляти, повчати, не вміння приймати поради інших. Егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва. Високий рівень агресивності (жорсткі, різкі, дратівливі стосовно оточення). Підозрілість у межах норми. Низький рівень підпорядкованості. Рівень залежності в межах норми. Доброзичливість, альтруїстичність у межах норми.

Нами виявлена така закономірність: керівники, стаж управлінської діяльності яких складає понад 5 років, застосовують авторитарний, демократичний або комбінований стилі управління колективом.

Для керівників вищої ланки управлінської діяльності характерні такі стилі управління, як авторитарний, демократичний або комбінований (авторитарно-демократичний). Керівники нижчої ланки більшою мірою схильні до застосування ліберального або невизначеного стилю управління. У більшості керівникам властиво проявляти авторитарний, авторитарно-демократичний або демократичний стилі управління колективом (80%). Меншою мірою керівники схильні до ліберального або нестійкого стилів (20%).

Отже, властивості особистості управлінця, істотні при взаємодії з іншими людьми, впливають на стиль керівництва колективом.

У перспективі планується вивчення умов досягнення керівником успіху в управлінні колективом, розробка рекомендацій для керівників щодо формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

1. Бурканова Г. А. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. А. Бурканова // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 4. — С. 112—117.
2. Глазкова С. Лидерство и качество управления. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.nestor.minsk.by/sn/1999/16/sn91616.htm>
3. Гусарова Н. Ф. Стили руководства. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://cde.ifmo.ru/~books/0062/69.html>
4. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. Александров, Т. Вещугина, В. Герчиков и др. ; Под редакцией проф. В. В. Щербины. — М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 с.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2012

**Е. Кирейчева**

### **Влияние личностных качеств управленцев на стиль руководства коллективом**

Рассмотрены теоретические основы проблемы влияния личностных особенностей управленцев на стиль руководства коллективом; обобщение

ны результаты эмпирического исследования взаимосвязи личностных особенностей управленцев и стиля руководства коллективом.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, стили управления, уровни управленческой деятельности, свойства личности управленцев.

*E. Kyreycheva*

**Influence of Personal Qualities of Managers  
on the Style of a Group Management**

The article considers the theoretical principles of the problem of influence of managers' personal characteristics on the style of a group management. The author summarizes the results of empirical study of the relationship between personality characteristics of managers and style of a group management.

**Key words:** management, styles of management, levels of management, the properties of manager's personality.

Рецензент – кандидат педагогічних наук,  
доцент Л. О. Мільто