

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНТЕГРАТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Василькевич Я. З. кандидат психологічних наук, доцент,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

<https://orcid.org/0000-0002-5946-3005>

Кікінежді О. М. доктор психологічних наук,
професор, Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка

<https://orcid.org/0000-0002-9240-279X>

У статті проаналізовано теоретичні засади проблеми стилів управління як інтегративної характеристики діяльності керівника. Подано результати емпіричного дослідження особливостей стилю управління за шкалою Ф. Фідлера «Найменш бажаний співробітник» (LPC). Визначено особливості поведінки керівників, ступінь орієнтації на завдання і взаємостосунки, ефективність стилю керівництва у зв'язку з організаційною ситуацією.

Ключові слова: управління; стилі управління; теорії управління; модель Ф. Фідлера; орієнтація на завдання; орієнтація на взаємостосунки.

Вступ. Управління на сьогодні залишається однією з найбільш гострих та актуальних як теоретичних, так і практичних проблем у діяльності організацій. Особливо важливим для практики є вивчення ефективності управлінської діяльності керівника.

Потребує подальшого наукового вивчення стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. Залишаються дискусійними питання генезису та функціонування стилів керівництва, зокрема і питання класифікації та кількості стилів.

З другої половини ХХ століття змінюється уявлення про суб'єкта управлінської діяльності. Предметом дослідження стають уже не окремі процеси, люди та їхня діяльність, а люди, включені та органічно пов'язані зі специфічним соціальним середовищем життєдіяльності. Обґрунтованим і доцільним стає розуміння механізмів взаємодії людей та управління персоналом з позиції доступних та використовуваних суб'єктами ресурсів. У феномені стилю управління особливо яскраво виявляються обмеження та можлива варіативність ресурсів у ділових та міжособистісних взаємодіях людей. Феномен стилю відбиває тісну залежність таких взаємодій від індивідуальності суб'єктів навіть у нормативно заданому діапазоні виробничих завдань та соціальних норм.

Теоретичне підґрунтя. Вивчення стилю управління передбачає дослідження двох

аспектів: інтеграції внутрішніх умов суб'єкта (його характеру, ціннісних орієнтацій, настанов тощо) та узгодження індивідуальності із зовнішнім середовищем (з технологіями, з вимогами робочого місця, з соціальними нормами, з індивідуальністю партнерів тощо). Стилi керівництва виступають «клітинкою» взаємин людей, що історично склалися, в процесах суспільного поділу праці, концентрованим виразом взаємин адміністрації та працівників.

Наслідком об'єктивної складності змісту управлінської діяльності, різноманітності умов її провадження, відмінностей вимог до суб'єкта на різних посадових позиціях, до його інтеграції з різними партнерами, є суттєва невідповідність між судженнями експертів щодо істотних властивостей управлінської діяльності, щодо її проявів залежно від умов навколишнього середовища. У різних наукових концепціях більш детально розглядаються окремі важливі аспекти управління. Тим самим опосередковано відображаються заданість та обмеженість ресурсів взаємодії людей.

У дослідженнях стилю керівництва, разом із загальноновизнаними положеннями, накопичено також суперечливі дані. Структурно-функціональна організація стилю залишається мало вивченою. Різноманітність підходів до проблеми стилю керівництва та велика кількість методик, які використовуються для

діагностики особливостей стилю та індивідуальності керівників, призводять до різних висновків.

В існуючих типологіях і класифікаціях стилів лише частково відображені методи та засоби, які використовуються керівниками у своїй діяльності. Описи та класифікації пояснюють стиль на основі одного або двох можливих критеріїв його оцінки. Кількість виділених стилів також різноманітна – від двох до восьми.

Спільна активність характеризується різними соціально-психологічними явищами, які виникають внаслідок взаємодії суб'єктів (керівництво, лідерство, сумісність, рольова поведінка, групові норми тощо), і ці явища не можуть не впливати на їхні стилі. Управління визначається як взаємостосунки між керівником і членами групи, що впливають один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення спільних цілей.

У вітчизняній психології проблеми управління, лідерства та стилів керівництва вивчалися в загальному теоретичному [3; 4] та практичному вимірі, зокрема у зв'язку зі становленням фахівця та розвитком управлінських якостей особистості [1; 2; 5; 13].

Концепції управління еволюціонували з плином часу. До головних з них належать теорії великої людини, теорії якостей особистості, теорії поведінки, теорії ймовірностей, теорії впливу та взаємин. Сучасні теорії управління описують насамперед зміни, які проводять керівники. Ці зміни ґрунтуються на створенні образу майбутнього, визначенні напрямку розвитку та формуванні адекватної корпоративної культури.

Найскладніше завдання для менеджменту представляють стрімкі трансформації навколишнього світу, які потребують переходу до нової парадигми. Нинішня реальність диктує відмову від спроб збереження стабільності на користь змін та кризового менеджменту, а також перехід від контролю до передачі владних повноважень, від суперництва до співпраці, від одноманітності до різноманітності, від егоцентризму до вищих цілей. Окрім того, лідер-герой

поступається місцем скромному керівнику, який довіряє членам групи та сприяє їхньому розвитку. Усе це вказує на те, що філософія контролю та особистих амбіцій перестає бути адекватною дійсності. Основне завдання, яке стоїть перед керівниками, полягає в тому, щоб перейти до мислення в руслі нової парадигми, в якій особливе значення надається навичкам соціальної взаємодії, чесності та роботі в командах.

На сьогодні виділяють три підходи у вивченні лідерства та керівництва: з позиції *особистісних якостей* (кращі керівники мають певний стабільний набір якостей) (Дж. Гордон, Г. Юкл, Д. Геберт і Л. фон Розенштиль) [8; 14], *поведінковий* (головний критерій класифікації стилів керівництва або стилів поведінки – не особисті якості керівника, а манера його поведінки стосовно підлеглих, існує певний оптимальний стиль) (К. Левін, Р. Блейк і Дж. Моутон, Р. Лайкерт) [9; 10] та *ситуативний* (включає аналіз потреб, особистісних якостей підлеглих, характеру завдань, вимог і впливів середовища, інформацію керівництва) (Р. Танненбаум і В. Шмідт, Ф. Фідлер, В. Врум і П. Йеттон) [6; 7; 12]. Відповідно до ситуаційного підходу, стиль керівництва – це звична манера поведінки стосовно до підлеглих. Якщо кожна організація є унікальним поєднанням людей, цілей та завдань, то стиль керівника може бути співвіднесений з його конкретною посадовою позицією.

Р. Стогділл [11] виділяє такі підходи у вивченні керівництва: поведінковий (ефективність керівника визначається його стилем; є ідеальний стиль) та ситуативний (ефективність залежить від ситуації). Згідно з другим підходом, стиль керівництва повинен бути змінним. Найбільш характерними прикладами ситуаційного підходу є теорії та моделі Ф. Фідлера, підхід Р. Хауса та Т. Мітчелла, теорія життєвого циклу Р. Херсі та К. Бланшара, модель прийняття рішень В. Врума і П. Йеттона.

Ф. Фідлер [7] використовує два основні критерії оцінки стилів керівництва – *орієнтація на виробничі завдання* або *орієнтація на людські стосунки* в команді, що вирізняє 8 стилів.

Питання психології

Пізніше в континуумі «орієнтація на завдання – орієнтація на людину», Р. Лайкерт виділяє 4 стилі керівництва: експлуататорськи-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний та заснований на участі [6; 8].

Р. Танненбаум та У. Шмідт розглядають 7 стилів керівництва – від орієнтації на вищестоячого керівника до орієнтації на підлеглих. Керівник: 1) приймає рішення, які виконують підлегли; 2) повинен пояснити свої рішення, щоб добитися їх виконання; 3) приймає свої рішення, але повинен прислухатися до питань підлеглих; 4) пропонує попередні рішення, які можуть бути змінені після внесення пропозицій підлеглих; 5) висловлює проблему, отримує поради від підлеглих, а потім приймає рішення; 6) встановлює межі, в яких підлегли приймають рішення; 7) приймає рішення разом з підлеглими [12].

У континуумі від авторитарно-консультативної до повної участі підлеглих в управлінні В. Врум та П. Йетон розрізняють 5 стилів керівництва, зазначивши, що немає універсального стилю, а його оптимальність залежить від ряду змінних [10].

Неможливість знайти універсальні характеристики та форми поведінки керівників, які завжди гарантували б успіх, змусила дослідників розпочати пошук у іншому напрямку. Тепер вони зосередили свою увагу на ситуації, в якій діє керівник. Головна ідея тут полягала в тому, що певна форма поведінки може бути ефективною в одних обставинах та

неефективною в інших. Тобто, ефективність поведінки керівника залежить від організаційних ситуацій.

Отже, ситуаційні теорії пояснюють зв'язок між стилем керівництва та ефективністю у специфічних обставинах. Ситуаційність означає визначальний вплив одного явища на інше. Щоб керівник був ефективним, йому необхідно адаптувати свою поведінку та стиль до реальних умов та поточних обставин. Стиль керівника, що приносить йому успіх в одній ситуації, може виявитися неефективним в іншій. Немає «найкращого» стилю керівництва. Ефективність керівництва багато в чому залежить від підлеглих та ситуації. Вважається, що ситуаційні змінні (завдання, структура, контекст, середовище) та характеристики підлеглих значно впливають на стиль керівника.

У рамках ситуаційних теорій розглядаються дві основні форми поведінки керівника: орієнтація на завдання та орієнтація на взаємини. Як свідчать дослідження, ці дві метакатегорії застосовані до найрізноманітніших ситуацій і в різні періоди часу. Керівник адаптує свою поведінку, виявляючи різний ступінь орієнтації на завдання та взаємини.

На рис. 1 показано чотири можливі стилі керівництва: значна орієнтація на завдання – незначна орієнтація на взаємини, значна орієнтація на завдання – значна орієнтація на взаємини, значна орієнтація на завдання – незначна орієнтація на завдання, незначна орієнтація на завдання – незначна орієнтація на взаємини [6].

Орієнтація на завдання

<p>значна орієнтація на завдання – незначна орієнтація на взаємини</p> <ul style="list-style-type: none"> • Короткострокове планування діяльності; • Ясність завдань, цілей і очікувань; • Моніторинг діяльності та ефективності 	<p>значна орієнтація на завдання – значна орієнтація на взаємини</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прояв великого інтересу і до завдань, і до взаємостосунків
<p>незначна орієнтація на завдання – незначна орієнтація на взаємини</p> <ul style="list-style-type: none"> • Невеликий інтерес до завдань і взаємостосунків 	<p>значна орієнтація на взаємини – незначна орієнтація на завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підтримка і підбадьорення співробітників; • Навчання персоналу; • Консультування з підлеглими в процесі прийняття рішень.

Орієнтація на взаємостосунки

Рис. 1. Особливості поведінки керівника та чотири стилі управління.

Форми поведінки, орієнтовані на завдання, характеризуються короткостроковим плануванням діяльності, роз'ясненням завдань, цілей та ролей, моніторингом діяльності та ефективності. Форми поведінки, орієнтовані на взаємини, характеризуються підтримкою та навчанням персоналу, консультуванням, передачею владних повноважень співробітникам, залученням їх до процесу прийняття рішень.

Одна з перших спроб пов'язати стиль керівництва з організаційною ситуацією була зроблена Ф. Фідлером та його помічниками. Основна ідея була досить простою: співвіднести стиль керівництва з найкращою для успіху ситуацією. Ситуаційна модель Ф. Фідлера [7] визначає ступінь орієнтації керівника на завдання і взаємини та вказує стиль керівництва, що відповідає ситуації.

Наріжним каменем теорії Ф. Фідлера є ступінь орієнтації керівника на взаємини та завдання. Керівник, орієнтований на взаємини, виявляє увагу до людей. Він створює атмосферу взаємної довіри та поваги, вислуховує підлеглих, щоб дізнатися про їхні потреби. Керівник, орієнтований на завдання, визначає напрямки діяльності та встановлює робочі норми.

У рамках моделі Ф. Фідлера ситуація оцінюється за трьома параметрами, які можуть позитивно чи негативно впливати на стиль керівництва. Це якість взаємин між керівником та членами групи, структура завдання та посадова влада.

Взаємини між керівником і членами групи відображають панівну у групі атмосферу та настанови співробітників по відношенню до керівника. Коли підлеглі довіряють керівникові, поважають його і впевнені в ньому, взаємини розцінюються як хороші. Якщо ж підлеглі не довіряють керівникові, не поважають його та не впевнені у ньому, взаємини вважаються поганими.

Структура завдання відображає ступінь визначеності робочих завдань, зокрема наявність спеціальних методик і чітко сформульованих цілей. Рутинні, чітко визначені завдання, як, наприклад, на конвеєрі, мають жорстку структуру. Творчі, слабо формалізовані завдання, наприклад дослідження, розвиток або стратегічне планування, структуровані слабо. Передбачається, що жорстка структура

завдання краща для керівника в порівнянні з нежорсткою структурою.

Посадова влада – це ступінь поширення формальної влади на підлеглих. Посадова влада сильна, коли керівник має право планувати, спрямовувати та оцінювати роботу підлеглих, нагороджувати чи карати їх, і слабка – коли керівник лише незначною мірою контролює роботу підлеглих, не може оцінювати її та не має права нагороджувати чи карати співробітників. Сильна посадова влада сприятливіша для керівника, ніж слабка.

Ф. Фідлер виявив взаємозв'язок між стилем керівництва, ситуацією та результатами роботи групи: 1) керівник, орієнтований на завдання, найбільш ефективний у дуже сприятливих або дуже несприятливих ситуаціях; 2) керівник, орієнтований на взаємини, найбільш ефективний у середніх за сприятливістю ситуаціях. Керівник, орієнтований на завдання, ефективний у сприятливій ситуації, тому що всі підлеглі погоджуються з ним, завдання ясне і він наділений значною владою.

Отже, дослідники виділяють різні підходи до проблеми та різну кількість стилів, виділяючи їх відповідно за різними основами. Не завжди вказані підходи незалежні один від одного. Частіше вони перетинаються, але все ж відрізняються за своїми домінуючими ідеями. Підсумовуючи огляд літератури і попередніх досліджень, можна констатувати, що існує небагато виділених підходів, їхні назви та зміст схожі в інтерпретації різних дослідників.

Методи дослідження. Стиль керівника оцінюється за допомогою тесту Ф. Фідлера, що отримав назву шкали «Найменш бажаний співробітник» (*Least preferred coworker – LPC*) [10], за якою керівник може орієнтуватися на виробничі завдання або на людські стосунки в команді. На восьмибальній шкалі списку розташовуються 18 антонімічних прикметників (табл. 1).

Основою характеристики керівника служить оцінка ним найменш бажаного співробітника (LPC), яка характеризує його особистісні якості та становище. Високу оцінку отримує той керівник, який характеризує свого найменш бажаного співробітника у відносно позитивних термінах.

Шкала «Найменш бажаний співробітник» (LPC)

приємний	8	7	6	5	4	3	2	1	неприємний
доброзичливий	8	7	6	5	4	3	2	1	недружелюбний
відмовляючий	1	2	3	4	5	6	7	8	попереджувальний
напружений	1	2	3	4	5	6	7	8	розслаблений
дистанційований	1	2	3	4	5	6	7	8	близький
холодний	1	2	3	4	5	6	7	8	теплий
підтримуючий	8	7	6	5	4	3	2	1	ворожий
нудний	1	2	3	4	5	6	7	8	цікавий
задерикуватий	1	2	3	4	5	6	7	8	поступливий
незадоволений	1	2	3	4	5	6	7	8	веселий
відкритий	8	7	6	5	4	3	2	1	замкнутий
наклепник	1	2	3	4	5	6	7	8	лояльний
ненадійний	1	2	3	4	5	6	7	8	надійний
тактовний	8	7	6	5	4	3	2	1	нетактовний
неприємний	1	2	3	4	5	6	7	8	милий
прийнятний	8	7	6	5	4	3	2	1	неприйнятний
нещирий	1	2	3	4	5	6	7	8	відвертий
послужливий	8	7	6	5	4	3	2	1	непослужливий

Досліджуванім дається інструкція: «Подумайте про людину, з якою Ви найменше хотіли б співпрацювати. Це може бути людина, з якою Ви працювали раніше чи працюєте зараз. Це не повинна бути людина, якій Ви можете найменше нашкодити, а це має бути та, з якою у Вас завжди виникають труднощі у процесі виконання спільної роботи.

Опишіть цю людину так, як Ви її уявляєте. Перш ніж ви поставите хрестик, подивіться на слова, які знаходяться в протилежних кінцях лінії. Будь ласка, зверніть увагу, що немає ні правильних, ні помилкових варіантів відповідей. Працюйте швидко; ваш перший варіант відповіді буде ймовірно найкращим».

Якщо керівник при описі співробітників використовує в основному позитивні характеристики, то він орієнтований на взаємини. Така людина виявляє турботу і чуйність до оточуючих. І навпаки, керівник, який при описі співробітників використовує негативні характеристики, орієнтований на завдання. Така людина приділяє більше уваги справі, ніж оточуючим її людям.

Результати і обговорення. До вибірки дослідження ввійшли 48 керівників державних і комерційних організацій віком від до 34 до 51 року.

Шкала «Найменш бажаний співробітник» (Least preferred coworker – LPC) дозволяє визначити стиль керівника, оцінивши список із 18 антонімічних прикметників за восьмибальною шкалою.

За теорією Ф. Фідлера керівник може орієнтуватися на виробничі завдання або на людські стосунки в команді. Керівник, орієнтований на взаємини, виявляє увагу до людей, створює атмосферу взаємної довіри та поваги, вислуховує підлеглих, щоб дізнатися про їхні потреби. Керівник, орієнтований на завдання, визначає напрямок діяльності та встановлює робочі норми.

Основою характеристики лідера служить оцінка ним LPC (найменш бажаного співробітника), яка, як передбачалося, характеризує його особистісні якості та становище. Керівника просять подумати про всіх співробітників, які у нього колись були, і описати за допомогою 8 рівнів біполярних шкал прикметників ту людину, з якою він найменше був би здатен успішно працювати, тобто свого співробітника, якому найменше віддають перевагу. Високу оцінку отримує той керівник, який характеризує свого найменш бажаного співробітника у відносно позитивних термінах («те, що ти говориш про інших людей, говорить більше про тебе самого, ніж про інших»).

Питання психології

У нашому дослідженні встановлено, що показник LPC = 3,38 за восьмибальною шкалою. Цей результат наближений до середнього показника за шкалою LPC і свідчить про те, що досліджувані керівники здебільшого однаково орієнтовані як на завдання, так і на взаємини. Проте спостерігається деяка тенденція до дещо більшої орієнтації на завдання, коли керівник визначає напрямок діяльності та встановлює робочі норми.

Слід відмітити, що індивідуальні показники досліджуваних керівників знаходяться у проміжку від $\min = 1,2$ до $\max = 4,8$ за восьмибальною шкалою. З них, з яскраво вираженою орієнтацією на завдання (1,2 – 2,4 бали) виявлено 20,8% досліджуваних. Показник, який перевищує 4 бали продемонстрували 25% досліджуваних керівників (4,2 – 4,8 балів). Яскраво вираженої орієнтації на взаємостосунки у досліджуваній вибірці не встановлено.

Визначено усереднений у вибірці прояв особистісних характеристик керівника (табл. 2).

У таблиці представлено усереднений у вибірці опис співробітника, якому найменше віддають перевагу, за допомогою 8 рівнів 18 біполярних шкал прикметників.

Як видно із таблиці, найменший прояв мають такі характеристики:

«нелояльний (наклепник) – лояльний» – 3,19;

«нещирий – відвертий» – 3,33;

«холодний – теплий» – 3,48;

«неприємний – приємний» – 3,48.

Особистісні якості, які найвище оцінені досліджуваними керівниками:

«не послужливий – послужливий» – 4,76;

«недружелюбний – дружелюбний» – 4,38;

«нетактовний – тактовний» – 4,38.

За восьмибальною шкалою отримані результати наближені до середнього показника ($M = 4$) та відносяться до нормального рівня прояву особистісних характеристик ($N = 3 - 5$ балів).

Встановлено, що керівники, однаково орієнтовані на завдання та на взаємини, більш ефективні в більшості ситуацій порівняно з однобічно орієнтованими керівниками. Керівники, результат яких знаходиться посередині шкали LPC, можуть встановити розумний баланс між орієнтаціями на завдання та взаємини, що дозволить їм краще адаптуватися до змінних ситуацій.

Таблиця 2.

Усереднений прояв особистісних характеристик керівника за тестом Фідлера

№ п/п	Особистісні характеристики	Усереднена оцінка
1	Неприємний – приємний	3,48
2	Недружелюбний – дружелюбний	4,38
3	Відмовляючий – попереджувальний	3,71
4	Напружений – розслаблений	4,00
5	Дистанційований – близький	3,52
6	Холодний – теплий	3,48
7	Ворожий – підтримуючий	3,76
8	Нудний – цікавий	3,80
9	Задерикуватий – поступливий	3,80
10	Незадоволений – веселий	3,62
11	Замкнутий – відкритий	3,71
12	Наклепник – лояльний	3,19
13	Ненадійний – надійний	3,67
14	Нетактовний – тактовний	4,38
15	Неприємний – милий	3,62
16	не прийнятний – прийнятний	4,00
17	Нещирий – відвертий	3,33
18	не послужливий – послужливий	4,76

Отже, модель Ф. Фідлера – це ситуаційна модель ефективності лідерства, яка визначає, що продуктивність групи залежить від взаємодії стилю лідерства і ступеня сприятливості ситуації. Продуктивність групи – це функція взаємодії між повагою лідера до його співробітника, якому найменше віддають перевагу (LPC) та ситуаційними змінними: 1) ступенем, з яким керівнику довіряють і симпатизують його підлеглим; 2) ступенем структурованості задачі, тобто можливістю розкласти її на компоненти; 3) ступенем, в якому сама позиція лідера сприймається як прояв влади (наприклад, приймати на роботу і звільняти).

Сприятливість ситуації, таким чином, залежить від ступеня, в якому ситуація полегшує контроль за поведінкою групи. Отже, легше бути лідером, якщо група довіряє і симпатизує своєму керівнику, якщо вона виконує чітко сформульовані задачі та якщо становище лідера підкріплене владою.

Усі ці умови необхідні для того, щоб структурувати діяльність підлеглих та направити її у потрібне русло. Аналогічно цьому, в дуже несприятливій ситуації також потрібні структурованість та визначення напряму діяльності. Сильний керівник здатний структурувати завдання та встановити владу над підлеглими. У разі поганих взаємин значна орієнтація керівника на завдання не впливає на його популярність. Керівник, орієнтований на взаємини, більш ефективний в середніх за сприятливістю ситуаціях, оскільки саме тут дуже важливі навички спілкування з людьми. У таких ситуаціях підлегли можуть помірно добре ставитися до керівника і він має деяку владу, що дозволяє йому контролювати дії підлеглих. Керівник, який досконало володіє навичками спілкування, здатний створити нормальну робочу атмосферу, чітко структурувати завдання і встановити посадову владу.

Отже, щоб застосувати практично ситуаційну теорію Ф. Фідлера, керівнику необхідно: 1) з'ясувати орієнтацію стилю

керівництва (на людей чи на завдання); 2) визначити його взаємини з підлеглими, ступінь структурованості завдання та силу посадової влади (щоб з'ясувати, у сприятливій чи несприятливій ситуації він перебуває).

У подальших наукових дослідженнях показано, що керівники, однаково орієнтовані на завдання та на взаємини, більш ефективні в більшості ситуацій порівняно з однобічно орієнтованими керівниками. Керівники, що опинилися посередині шкали LPC, можуть встановити розумний баланс між орієнтаціями на завдання та взаємини, що дозволить їм краще адаптуватися до змінних ситуацій.

Висновки. Оскільки неможливо знайти універсальні характеристики та форми поведінки керівників, які завжди гарантували б успіх, варто зосередити свою увагу на ситуації, в якій діє керівник. Певна форма поведінки може бути ефективною в одних обставинах та неефективною в інших. Таким чином, ефективність поведінки керівника залежить від організаційних ситуацій. Керівнику слід адаптуватися до невизначеності, визнаючи, що всі рішення можуть бути лише тимчасовими (що враховують специфічний контекст та обставини), що природний розвиток персоналу та організацій є джерелом змін, а не стабільності.

Керівник може орієнтуватися на виробничі завдання у несприятливій організаційній ситуації та застосовувати стиль, орієнтований на людські стосунки в команді, у середніх по сприятливості ситуаціях, тому що навички спілкування з людьми допоможуть створити хорошу робочу атмосферу. Керівники, однаково орієнтовані на завдання та на взаємини, більш ефективні порівняно з однобічно орієнтованими керівниками, оскільки можуть встановити розумний баланс між орієнтаціями на виробничі завдання та взаємостосунки, що дозволить їм краще адаптуватися до змінних ситуацій.

Питання психології

Список використаних джерел

1. Гура, Т., Романовський, О., & Книш, А. (2017). Психологія лідерства в бізнесі. Харків : Друкарня Мадрид.
2. Карамушка, Л. М., & Фелькель, Т. Г. (2013). Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*, № 2, 52-60.
3. Сингаївська, І. В., & Федорець, С. Б. (2017). Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, (29), 197–205.
4. Сопівник, Р. В. (2012). Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. *Вісник Національного університету оборони України*, Вип. 4, 104-109.
5. Товма, І. (2022). Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами Національної гвардії України. *Вісник Національного університету оборони України*, 70(6), 174–181. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181>
6. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. South Western, a Thomson Learning Company. 72
7. Fiedler, F. A. (1967). *Theory of leadership of effectiveness*. New York : McGraw-Hill. 74
8. Gebert, D., & Rosenstiel, von L. (2002). *Organisation Psychologie. Person und Organisation*. Stuttgart : Kohlhammer. 75
9. Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*, Vol. 44, 868–896. 80
10. Rodler, C., & Kirchner, E. (2002). *Fuehrung in Organisationen*. Wien: Universitaetsverlag. 53
11. Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. N.Y. : The Free Press.
12. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*, 36, 95-101.
13. Kikinezhdi, O., Vasylykevych, Y., Ryk, M., Hovorun, T., Bilan, L., & Kharchenko, J. (2023). Psicología política de los líderes transformadores en las escuelas del siglo XXI: Political psychology of transformational leaders in 21st century schools. *Cuestiones Políticas*, 41(78), 564-580. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.39>
14. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studie.*, 9(1), 15-32.

References

1. Hura, T., Romanovskiy, O., & Knysh, A. (2017). *Psykhologhiia liderstva v biznesi* [The Psychology of Leadership in Business]. Kharkiv : Drukarnia Madryd. (in Ukrainian)
2. Karamushka, L. M., & Felkel, T. H. (2013). *Liderstvo v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv ta vazhlyvist yikh zastosuvannia v orhanizatsiiakh systemy vyshchoi osvity* [Leadership in the organization: Analysis of main approaches and the importance of their application in higher education system organizations]. *Problemy suchasnoi psykhologii*, № 2, 52-60. (in Ukrainian)
3. Synhainvska, I. V., & Fedorets, S. B. (2017). *Psykhologichnyi analiz poniattia menezhmentu ta styliv upravlinnia* [Psychological analysis of the concept of management and leadership styles]. *Pravnychiy visnyk Universytetu «KROK»*, (29), 197–205. (in Ukrainian)
4. Sopivnyk, R. V. (2012). *Retrospektyvnyi analiz osnovnykh teorii liderstva* [Retrospective analysis of the main theories of leadership]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*, Vyp. 4, 104-109. (in Ukrainian)
5. Tovma, I. (2022). *Psykhologhiia liderstva yak faktor efektyvnoho kerivnytstva pidrozdilamy Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [The psychology of leadership as a factor in effective management of units of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*, 70(6), 174–181. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181> (in Ukrainian)
6. Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. South Western, a Thomson Learning Company. 72
7. Fiedler, F. A. (1967). *Theory of leadership of effectiveness*. New York : McGraw-Hill. 74
8. Gebert, D., & Rosenstiel, von L. (2002). *Organisation Psychologie. Person und Organisation*. Stuttgart : Kohlhammer. 75
9. Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*, Vol. 44, 868–896. 80
10. Rodler, C., & Kirchner, E. (2002). *Fuehrung in Organisationen*. Wien: Universitaetsverlag. 53
11. Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. N.Y. : The Free Press.
12. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*, 36, 95-101.

13. Kikinezhdi, O., Vasylykevych, Y., Ryk, M., Hovorun, T., Bilan, L., & Kharchenko, J. (2023). Psicología política de los líderes transformadores en las escuelas del siglo XXI: Political psychology of transformational leaders in 21st century schools. *Cuestiones Políticas*, 41(78), 564-580. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.39>

14. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Summary

MANAGEMENT STYLE AS AN INTEGRATIVE CHARACTERISTIC OF A LEADER'S ACTIVITY

Vasylykevych Ya. Z. candidate of psychological sciences, associate professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Kikinezhdi O. M. doctor of psychological sciences, professor, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

Introduction. Management remains one of the most pressing and relevant issues both theoretically and practically in organizational activities today. Particularly important for practice is the study of the effectiveness of managerial activities by leaders. The management style, as an integrative characteristic of a leader's activity, requires further scientific investigation. The most challenging task for management involves rapid transformations of the surrounding world. This necessitates a new approach in the study of leadership, which includes an analysis of needs, personal qualities of subordinates, the nature of tasks, requirements, and environmental influences.

Purpose: Theoretical justification and empirical research of management styles as an integrative characteristic of leaders' activity within the framework of the situational approach.

Methods. The management style of a leader is assessed using the Fiedler F. Least Preferred Coworker test. The LPC scale allows determining whether a leader is oriented towards production tasks or human relationships within the team. The basis for characterizing the leader is his or her evaluation of the least preferred coworker (LPC), which reflects their personal qualities and position. A high rating is given to a leader who describes their least preferred coworker in relatively positive terms.

Originality. The article analyzes the theoretical foundations of the issue of management styles as an integrative characteristic of a leader's activity. The results of an empirical study on the features of management style using F. Fiedler's "Least Preferred Coworker" (LPC) scale are presented. It outlines the behavioral characteristics of leaders, the degree of focus on production tasks and relationships, and the effectiveness of the management style in connection with the organizational situation. Empirically, an LPC score (≈ 3.38) was established, which is close to the average score on the Least Preferred Coworker scale and indicates that the leaders studied are generally equally focused on both tasks and relationships. However, there is a tendency for a greater focus on production tasks when the leader defines the direction of activity and sets work norms. 20.8% of leaders showed a clear orientation towards tasks. No clear orientation towards relationships was found in the studied sample. An averaged manifestation of the personal characteristics of leaders in the sample is determined. Using an eight-point scale, results close to the average score were obtained, relating to the normal level of manifestation of personal characteristics.

Conclusion. It has been established that the studied managers are generally equally oriented towards production tasks and interpersonal relationships. Managers with a mid-range LPC score are more effective in most situations compared to those with a unidirectional focus. The effectiveness of this management style is justified by the managers' greater ability to establish a reasonable balance between task orientation and relationship orientation, which allows them to better adapt to changing situations. We see prospects for further research in the empirical study of gender and age characteristics of managers' management styles.

Key words: management; management styles; management theories; situational approach; Fiedler's contingency model; task orientation; relationship orientation.

Концептуалізація – Кікінежді О. М.

Методика – Василькевич Я. З.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

The authors declare that they have no conflict of interest.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 10.04.24.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 06.06.24.

© 2024. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.