

ІНДИВІДУАЛЬНІ СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА: ДО ПОСТАНОВКИ ПРОБЛЕМИ

В статті проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми індивідуального стилю управління керівника. Встановлено, що під індивідуальним стилем управління керівника розуміють загальну характеристику засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих, і який відбиває методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, пріоритети, позиції адміністрації, провідну систему цінностей, тип культури тощо. Показано, що індивідуальний стиль управлінської діяльності визначається індивідуальними якостями керівника, але, при всій їх значущості, особливості особистості не виключають інших компонентів, які формують стиль управління. Визначено основні чинники, які характеризують стиль управління: вимоги до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту та інші; специфіка системи – її цілі й завдання, управлінські структури й технології управління, функції керівника; навколишнє середовище – форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та ін.; особливості управлінського колективу – його структура й рівень підготовленості, характер взаємин, що склалися в організації, традиції та цінності.

Ключові слова: керівник, управлінська діяльність, стиль управлінської діяльності, індивідуальний стиль управлінської діяльності.

Постановка проблеми. Індивідуальний стиль управлінської діяльності – стійка система засобів, методів і форм дії керівника, спрямована на виконання місії організації, яка визначається об'єктивними та суб'єктивними чинниками управлінського процесу, іншими словами, – це типовий вид поведінки керівника у взаєминах із підлеглими в процесі досягнення поставленої мети [1; 3; 5]. Індивідуальний стиль управлінської діяльності виявляється в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного й творчого підходу до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює діяльність підлеглих. Прийнятий стиль управління може слугувати характеристикою якості діяльності керівника, його здатністю забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також здатністю створювати в колективі особливу атмосферу, сприятливу для розвитку організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, те, що керівник визначає пріоритетним міжособистісними відносинами або виконання завдання – усе це відбиває індивідуальний стиль управління цього керівника [2; 4; 6]. Індивідуальний стиль управлінської діяльності характеризується стійкістю, яка виявляється в постійному застосуванні різних прийомів та засобів

управління, але ця стійкість відносна, оскільки стиль зазвичай характеризується динамізмом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень щодо трактування поняття індивідуального стилю дозволив (Л. Андрощук, Ж. Ковалів) систематизувати їх за загальними концепціями на три групи. У першій групі підходів стиль тлумачиться як індивідуально-своєрідна система особистості, обумовлена особливостями її нервової системи та особистісними характеристиками, а класифікації, що входять до означеної групи, побудовані на внутрішніх умовах індивідуального стилю діяльності. Друга група підходів подає стиль у межах опису діяльності з погляду характеристики способу її здійснення як сукупності компонентів діяльності, успішність виконання якої залежить від здібностей людини (Б. Теплов). Підходи третьої групи акцентують увагу на переосмисленні класичних теорій щодо поняття індивідуального стилю з метою визначення структурного інструментарію стилів різних видів діяльності. В означеній групі підходів стиль розглядається як сукупність індивідуальних якостей і системи способів діяльності (К. Абульханова-Славська, А. Маркова, О. Саннікова, М. Щукін).

Мета статті – провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми індивідуального стилю управління керівника.

Виклад основного матеріалу та результатів дослідження. Виявлено, що основоположною категорією проблеми індивідуального стилю діяльності є категорія індивідуальності. Індивідуальність є динамічною структурою, яку характеризують внутрішня цілісність, відносна самостійність, унікальність, та в якій стиль діяльності є засобом внутрішньої та соціальної самореалізації (Г. Балл, І. Бех, З. Вяткіна, Л. Дорфман, І. Зязюн, Є. Клімов, Д. Леонтєв, А. Маслоу, В. Мерлін, С. Рубінштейн, В. Толочек та ін.).

Констатовано, що реалізацію індивідуальності в діяльності забезпечує самоактуалізація, яка є складним процесом вибору людиною, зокрема керівником, власного стилю; результатом самоактуалізації є сильна індивідуальність. У свою чергу, індивідуальний стиль діяльності – це її модель, яка базується на сукупності різнорівневих властивостей індивідуальності і забезпечує активне становлення особистості на засадах самовизначення, творчої самореалізації, в межах особистісного креативного вибору (Л. Андрощук, І. Зязюн, В. Кан-Калик, Л. Карамушка, А. Маркова, А. Ніконова, Н. Осухова та ін.).

В індивідуальному стилі керівника виявляються його особисті якості, які змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Величезний вплив на стиль мають інтелект і культура керівника, рівень професійної та політичної підготовки, особливості характеру й темперамент, етичні цінності керівника, вміння уважно ставитись до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захоплення роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості. Отже, в індивідуальному стилі управління виділяється, з одного боку, його загальна об'єктивна основа, а з іншого боку, – властиві конкретному керівникові засоби й прийоми здійснення управлінських функцій. Об'єктивна

складова стилю визначає сукупність соціальних та економічних вимог до управлінської діяльності. Суб'єктивні компоненти характеризуються рисами особистості керівника. Проте, якщо в стилі не можна чітко виділити його об'єктивну основу, то ніякі якості керівника не здатні забезпечити успіх діяльності організації.

При здійсненні своїх управлінських функцій керівники використовують різні прийоми, і як зазначалося вище, багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує їх індивідуальний стиль у роботі. Використання індивідуального стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів – ситуації і особистих якостей керівника. В основу класифікації індивідуальних стилів управління покладено, в першу чергу, характер відносин між керівником і підлеглими.

Перелічені взаємовідносини керівника з підлеглими можуть бути згруповані й по-іншому, але тут важливим є те, що при будь-якій аргументованій класифікації, чітко виділяється авторитарний, демократичний та ліберальний (невтручання) стилі управління.

Розглянемо моделі індивідуальних стилів управління [6].

Авторитарний стиль роботи полягає у тому, що керівник замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вміщується в їхню роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи. Керівник, який дотримується такого стилю догматичний, обов'язково вимагає підкорення підлеглих своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки. Якщо і проводить наради, то тільки формально, тому що рішення у нього готові ще до наради. Критику не сприймає і не визнає своїх помилок, але сам залюбки критикує. Вважає, що адміністративні покарання є кращим засобом впливу на підлеглих з метою одержання високих трудових досягнень. Сам багато працює і вимагає працювати інших навіть у неробочий час. Часто іде на ризик, але виважено. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, не рахуючись з тим, що його вимоги нерідко виходять за рамки власне службових відносин. У спілкуванні з підлеглими часто невитриманий і навіть грубий. Але він може бути і доброзичливим, коректним, уважно вислуховувати пропозиції підлеглих, проте не враховувати їх при прийнятті остаточного рішення. У цьому випадку стиль за суттю залишається авторитарним. В цілому керівник-автократ скрізь виступає від свого імені, не поважаючи думки інших. На практиці авторитарний стиль у такій різкій формі зустрічається рідко, а інколи авторитарні методи і прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу внаслідок оперативного рішення поставлених завдань. В уявленні деяких підлеглих часто автократом стає і керівник, який діє за чітким планом і реалізує його всупереч будь-яким обмеженням. У цьому випадку він може бути жорстким, але не жорстоким, безкомпромісним, але справедливим, владним, але не пригнічуючим, рішучим але не самовпевненим. Звичайно такий керівник здатний швидко вирішувати проблеми

на базі самоорганізації працівників, сміливо і завчасно приймаючи рішення і наполегливо добиватися їх виконання. Проте у більшості керівників авторитарного стилю керівництва недостатньо розвинуті особисті якості, переважають бажання командувати і підкорювати підлеглих. І тоді найбільш здібні та ініціативні працівники, які знають свою дійсну ціну і мають почуття власної гідності, прагнуть вийти з-під такого керівництва. Таким чином, адміністрування зводиться до того, що керівник просто не може керувати по-іншому, адже звик тільки забороняти і давати розпорядження, не вміє залучати однодумців, спрямовувати їх до ініціативного виконання своїх зобов'язань.

Поява керівника-автократа нерідко пов'язана з якостями його особистості та особливостями характеру й темпераменту. У своїй більшості – це владнолюбці, наполегливі, з перебільшеними уявленнями про власні можливості, з розвинутих прагненням до престижності і зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом вони переважно є холериками, але автократом може бути керівник будь-якого типу темпераменту. Живучість автократа обумовлена також об'єктивними причинами. Він виникає в умовах, коли найбільш важливим вважається результат функціонування господарської системи, а засобом його досягнення не надається суттєвого значення. Це передбачає широке використання тиску, вольового спонукання, що у свою чергу пов'язане з грубістю, явним нехтуванням думок і пропозицій підлеглих.

Наразі авторитарний стиль керівництва стає більш несприйнятливим. Бути автократом – це прояв скоріше слабкості, ніж сили. Він часто стає розгубленим і нездатним пристосуватися до зміни обставин і будувати відносини з підлеглими на довірі й повазі.

На відміну від авторитарного, демократичний стиль керівництва передбачає широке залучення працівників до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Керівник частину своїх повноважень делегує підлеглим. Вони одержують достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації. Демократичний стиль передбачає гнучке поєднання у процесі управління факторів і механізмів формальної і неформальної структур життєдіяльності колективу. Він створює оптимальні умови для ініціативи працівників і задоволеності своєю роботою, передбачає поважне ставлення до підлеглих і турботу про їх потреби. Керівник демократичного стилю займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати інші. Він часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег, не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику, не уникає від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. І якщо вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, а рішення твердо проводить у життя. Заохочуючи ініціативу підлеглих і підкреслюючи свою повагу до них, він надає вказівки не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з

залученням працівників колективу. Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної думки або бажання розділити відповідальність за прийняті рішення, а впевненістю в тому, що при обговоренні завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Керівник демократичного стилю добре знає переваги і недоліки підлеглих, як і свої; уважно вислуховує заперечення відносно власної пропозиції за тими чи іншими питаннями, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні, не вважає для себе приниженням йти на поступки в інтересах справи. Він вважає, що конфлікти є закономірним явищем, прагне вилучити з них користь для майбутнього, вивчаючи їх причину і сутність. Там де автократ діяв би наказом, вимагаючи беззаперечного виконання своїх вказівок, керівник демократичного стилю одержує бажані результати через переконання виконавців у необхідності вирішення поставлених завдань.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-демократ завжди проявляє тактовність, з розумінням ставиться до їх інтересів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами. При здійсненні контролю їх діяльності акцентує увагу не стільки на додержання ними формальних приписів, скільки на реальні результати. Керівник демократичного стилю управління вважає своїм обов'язком постійно і широко інформувати підлеглих про стан справ у колективі. Це виховує у них почуття дійсних господарів. Вищезазначене показує, що керівник-демократ орієнтується на можливість підлеглих, на їх природне прагнення до самовиразу через реалізацію свого інтелектуального та професійного потенціалу.

Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та співробітництва, в якій дисципліна трансформується у самодисципліну всіх працівників. Цей стиль не стає на перешкоді здійснення одноосібного управління і не послаблює владу керівника. Скоріш навпаки, його реальна влада і авторитет зростають, адже він управляє без натиску і прояву атрибутів адміністративного впливу, спираючись на здібності підлеглих і рахуючись з їх гідністю. Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, підлеглі беруть активну участь в ухваленні рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань.

Ліберальний стиль керівництва називають стилем невтручання або мінімального втручання керівника у хід виконання завдання підлеглими. Керівник виступає у даному випадку в ролі посередника при здійсненні контактів між працівниками, забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдання. Цей стиль характеризується відсутністю ініціативи, постійним чеканням вказівок керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, коли вони не бажані. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і взагалі не проявляє особливої активності у взаємовідносинах з іншими колективами. Він може бути непослідовний у діях, легко піддаватися впливу оточуючих, схильний до

поступок обставинам і миритись з ними; може без будь-яких важливих причин відхилити прийняте раніше рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і доброзичливий, ставиться до них поважно, прагне допомогти у вирішенні їх проблем. Він готовий вислуховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносини, часто уникає рішучих заходів, більш умовляє їх виконати ту чи іншу роботу. Ліберал здатний поступитися своїми ж принципами, якщо їх виконання загрожує його популярності в очах підлеглих. Для придбання авторитету він здатний надати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватим службовими потребами відрядження та ін. Схильний дуже довго відкладати рішення важливих питань, рідко користується своїм правом говорити «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Якщо підлеглий не проявляє бажання виконати його вказівку, то він скоріше сам виконає необхідну роботу, ніж змусить до цього недисциплінованого працівника.

Керівник-ліберал не може відстоювати свою позицію у складних управлінських ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах, і тому не може прийняти те чи інше рішення. Робить наголос на безумовне виконання діючого положення адміністративного впливу. Все це є наслідком і засобом компенсації відсутності або недостатності здібностей до самостійних дій та спілкування. У таких обставинах підлегли мають велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі встановлюють завдання і вибирають засоби їх рішення. Отже, виконання завдань залежить від інтересів і настрою самих підлеглих. Керівник-ліберал надає перевагу такій організації діяльності, коли всі дії детально розписані за виконавцями і рідко виникає потреба у прийнятті інноваційних рішень і втручання у справи підлеглих. Цей керівник не проявляє організаторських здібностей, слабо регулює і контролює дії підлеглих і, як наслідок, виконання завдань організації не мають достатньої результативності. Він зовсім не прагне до службової кар'єри і готовий поступитися місцем більш підготовленому професіоналу.

Поява керівника-ліберала пояснюється декількома причинами: тип темпераменту і характер особистості; такі керівники нерішучі, доброзичливі й бояться конфліктів у колективі; недооцінка значимості діяльності колективу і своєї ролі у ньому; третя причина – він може бути високо творчою особистістю, цілком захоплений якоюсь сферою своїх інтересів, але не маючи організаторського таланту, виконання обов'язків керівника можуть бути непосильними.

Отже, у практиці й теорії управлінської діяльності стилі розрізняють за ознакою переважання особистих або групових засобів впливу на людей, що входять в організацію, підрозділи, установу. Найважливішою загальною підставою виділення цих стилів є характер ухвалення управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих.

Пізніше склалася ідея «двовимірного» стилю управління, так звані управлінські ґрати. Вона ґрунтується на двох підходах, один із яких орієнтується на створення в колективі сприятливого клімату, налагодження людських відносин, інший – на створення належних орієнтаційних і технічних умов. Спроба визначення універсального стилю управління поставила завдання з'єднання великого числа чинників, що впливають на поведінку керівника. Традиційні підходи до побудови ситуаційного лідерства розрізняються комбінацією трьох основних змінних: особистісних якостей керівника, поведінкових характеристик керівника й ситуації в організації. Кожен із підходів пропонує своє вирішення ефективного управління: кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник – це унікальна особистість, що має відповідні здібності. Кожен керівник є творцем того стилю управління, який він застосовує в роботі. Стилем є соціальне явище, оскільки в ньому відображений світогляд і переконання керівника; він багато в чому визначає результати всієї управлінської діяльності.

Висновки. Встановлено, що під індивідуальним стилем управління керівника розуміють загальну характеристику засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих, і який відбиває методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, пріоритети, позиції адміністрації, провідну систему цінностей, тип культури тощо. Показано, що індивідуальний стиль управлінської діяльності визначається індивідуальними якостями керівника, але, при всій їх значущості, особливості особистості не виключають інших компонентів, які формують стиль управління. Визначено основні чинники, які характеризують стиль управління: вимоги до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту та інше; специфіка системи – її цілі й завдання, управлінські структури й технології управління, функції керівника; навколишнє середовище – форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та ін.; особливості управлінського колективу – його структура й рівень підготовленості, характер взаємин, що склалися в організації, традиції та цінності.

Список використаної літератури

1. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Горбань Г.О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект : монографія / Г.О. Горбань.– Запоріжжя : КПУ, 2012. – 354 с.
3. Завацька Н.Є. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект : монографія / Н.Є. Завацька, Я.А. Плужник ; під ред. Н.Є. Завацької. – Луганськ : Вид-во «Ноулдж», 2014. – 228 с.
4. Карамушка Л.М. Психологічні особливості управлінської діяльності: оцінка змісту, основних мотивів, позитивних та негативних сторін управлінської

діяльності / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 35. – С. 107 – 111.

5. Толочек В.А. Стили деятельности: Модель стилей с изменчивыми условиями деятельности / В.А. Толочек. – М. : Измайлово, 1992. – 316 с.

6. Чубова І.І. Аналіз феномену індивідуального стилю управлінської діяльності керівника / І.І. Чубовф // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм», 23-24 січн. 2015 р., м. Северодонецьк. – Северодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – С. 158 –161.

Транслітерація

1. Bondarchuk O.I. Social'no-psihologichni osnovi osobistisnogo rozvitku kerivnikov zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv u profesijnij diyal'nosti : monografiya / O.I. Bondarchuk. – K. : Nauk. svit, 2008. – 318 s.

2. Gorban' G.O. Prijnyattya upravlins'kih rishen' u social'nih sistemah: social'no-psihologichnij aspekt : monografiya / G.O. Gorban'. – Zaporizhzhya : KPU, 2012. – 354 s.

3. Zvac'ka N.C. Organizacijno-upravlins'ki stresi: social'no-psihologichnij aspekt : monografiya / N.C. Zvac'ka, YA.A. Pluzhnik ; pid red. N.C. Zvac'koï. – Lugans'k : Vid-vo «Noulidzh», 2014. – 228 s.

4. Karamushka L.M. Psihologichni osoblivosti upravlins'koï diyal'nosti: ocinka zmistu, osnovnih motiviv, pozitivnih ta negativnih storin upravlins'koï diyal'nosti / L.M.Karamushka // Aktual'ni problemi psihologii: Organizacijna psihologiya. Ekonomichna psihologiya. Social'na psihologiya : zb. nauk. prac' Institutu psihologii imeni G.S. Kostyuka NAPN Ukraïni / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – K. : A.S.K., 2012. – Т. 1. – Vip. 35. – S. 107 – 111.

5. Tolocek V.A. Stili deyatel'nosti: Model' stilej s izmenchivymi usloviyami deyatel'nosti / V.A. Tolocek. – M. : Izmajlovo, 1992. – 316 s.

6. Chubova I.I. Analiz fenomenu individual'nogo stilyu upravlins'koï diyal'nosti kerivnika / I.I. Chubova // Materiali III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Aktual'ni pitannya social'noï ta praktichnoï psihologii u koordinatah suchasnih paradigam», 23-24 sichn. 2015 r., m. Severodonec'k. – Severodonec'k : Vid-vo SNU im. V. Dalya, 2015. – S. 158 –161.

Бочелюк В. И., Вязовская О.В.

Индивидуальные стили управления руководителя: к постановке проблемы

В статье проведен теоретико-методологический анализ подходов к изучению проблемы индивидуального стиля управления руководителя. Установлено, что под индивидуальным стилем управления руководителя

понимают общую характеристику средств, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных, и отражающий методы работы руководителя, организацию его деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, ведущую систему ценностей, тип культуры и др. Показано, что индивидуальный стиль управленческой деятельности определяется индивидуальными качествами руководителя, но, при всей их значимости, особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Определены основные факторы, характеризующие стиль управления руководителя: требования относительно их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и др.; специфика системы - ее цели и задачи, управленческие структуры и технологии управления, функции руководителя; окружающая среда - форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и др.; особенности управленческого коллектива - его структура и уровень подготовленности, характер взаимоотношений, сложившихся в организации, традиции и ценности.

Ключевые слова: руководитель, управленческая деятельность, стиль управленческой деятельности, индивидуальный стиль управленческой деятельности.

Bocheliuk V.I., Vyazovskaya O.V.

Individual styles of management of the leader: to the formulation of the problem

The article is devoted to the theoretical and methodological analysis of approaches to the study of the problem of the individual management style of the manager. It is established that under the individual management style of a manager they understand the general characteristics of the means by which managers and subordinates interact, and the manager's methods of work, organization of his activities, teamwork, priorities, positions of the administration, the leading system of values, type of culture, etc. It is shown that the individual style of managerial activity is determined by the individual qualities of the leader, but, for all their significance, the personality traits are not excluded. There are other components that form a management style. The main factors characterizing the managerial management style are defined: requirements regarding their competence, efficiency, responsibility, personal qualities, morality, character, temperament, etc. Specificity of the system - its goals and objectives, management structures and management technologies, the functions of the manager; Environment - the form of the organization of labor, the provision of material resources, etc. Features of the management team - its structure and level of preparedness, the nature of the relationships that have developed in the organization, traditions and values.

Key words: manager, managerial activity, management style, individual style of management activity.

Бочелюк Віталій Йосипович – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Запорізького національного технічного університету;

Вязовська Ольга Вячеславівна – здобувач кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Северодонецьк.

УДК 159.922.7: 316.6

Боярин Л. В., Завацька Н.Є.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

В статті розкрито сучасні підходи до формування стилю управління керівника освітньої галузі в системі післядипломної освіти. Показано, що типотворюючими характеристиками стилю є: активність – пасивність; директивний – потуральний характер впливів; орієнтація на позитивну – на негативну стимуляцію; дистантність – контактні відносини з підлеглими; централізація – децентралізація інформаційних потоків; наявність – відсутність зворотного зв'язку з колективом. Встановлено, що різні характеристики стилю не взаємно виключають одна одну, а можуть поєднуватися в різних комбінаціях. Типи керівництва отримують багатомірні характеристики, що визначають ефективність стилю в конкретних умовах. Розрізняються її типи установок керівника по відношенню до підлеглих (активно позитивна, приховано негативна, функціональна, нейтральна, ситуативна), які можуть змінюватися.

Ключові слова: *управлінська діяльність, стиль управління, установка, освітня галузь, післядипломна освіта.*

Постановка проблеми. Наразі питання про індивідуальні стилі управлінської діяльності керівника видається складним і мало розробленим у науковому плані. Під індивідуальним стилем управлінської діяльності психологи розуміють когнітивні, афективні, регулятивні, управлінські і спеціальні пізнавальні стилі. Така велика кількість термінів не прояснює питання. Проте, більшість дослідників сходяться у думці, що індивідуальний стиль діяльності – поняття більш широке, ніж когнітивний чи афективний стилі [1; 2; 8; 9; 10]. А. Занковський зазначає, що індивідуальний стиль управлінської діяльності виникає як регулювання темпераментальних властивостей особистості. Він необхідний для успішного перебігу діяльності, оскільки допомагає використовувати сильні сторони темпераменту для здійснення даної діяльності й нейтралізувати слабкі [3]. На думку дослідника, «сукупність успішних індивідуальних прийомів і способів, вироблених людиною в процесі