

УДК 330.675

Олена ВАРТАНОВА, доктор економічних наук, професор,
кафедра управління та смарт-інновацій
Київський національний університет технологій та дизайну
Київ, Україна

ДІАГНОСТИКА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Зростаюча роль особистості керівника та його стилю лідерства у забезпеченні фізичного та психологічного благополуччя членів команд та їх KPI в умовах динамічних змін бізнес-середовища та викликів війни, жорсткої конкуренції на ринках визначають актуальність теми дослідження.

Стиль лідерства цілком визначається особистісними характеристиками керівника, такими як: рівень емоційного інтелекту, стиль комунікації, схильність до ризику, рівень авторитарності чи демократичності у прийнятті рішень. Різні стилі лідерства по-різному впливають на організаційну ефективність: автократичний стиль сприяє швидкому ухваленню рішень, але може знижувати ініціативність персоналу, тоді як демократичний та трансформаційний стилі лідерства стимулюють командну роботу, творчий підхід та довгострокову мотивацію співробітників. Особливо важливо враховувати, що у кризових ситуаціях або умовах нестабільності різні особистісні риси керівників можуть по-різному впливати на результативність бізнесу. Крім того, розвиток технологій та зміни у структурі робочої сили вимагають гнучкості у лідерстві, що ще більше підсилює необхідність дослідження взаємозв'язку між особистісними характеристиками керівників та ефективністю їхніх управлінських стилів. Втрата або недостатня ефективність традиційних стилів лідерства призводить до трансформації стилів лідерства та виникненню їх гібридних форм.

Для діагностики стилів керівництва використано опитувальник "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом" (А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін) [1], який дає змогу визначити традиційні і гібридні стилі лідерства. Діагностика стилю лідерства проводилась на вибірці досліджуваних, яку склали 49 респондентів віком від 25 до "49 і більше", різного освітнього рівня, рівня доходів. Вікові характеристики опитаних: більшість (44,6%) опитаних мають вік 37-42 р., 12,0% – 25-30 р.; 18,4% – 43-48 р.; 25,0% – 49 і більше. Результати діагностики стилю лідерства подано на рис. 1.

За даними дослідження, переважним є колегіальний стиль лідерства (38,8% керівників). Керівники з колегіальним стилем лідерства в цілому переважають керівників з директивним та колегіально-директивним стилями ($\chi^2_{\text{емп.}} = 2.014$, $p \leq 0,05$). Директивний та колегіально-директивний стилі лідерства реалізують 20,4% керівників відповідно, попустительський і директивно-колегіальний стилі – 6,1% відповідно.

Директивний або авторитарний стиль лідерства характеризується схильністю лідера до одноосібного управління, надмірною централізацією влади та самостійним ухваленням більшості рішень, що супроводжується свідомим обмеженням контактів із підлеглими. Такий керівник діє догматично, прагнучи повного підпорядкування колективу своїй волі, не терпить заперечень і не враховує думки інших.

Колегіальний або демократичний стиль лідерства, на відміну від директивного стилю, надає підлеглим самостійність відповідно до їхньої кваліфікації та посадових обов'язків. Він

активно залучає співробітників до процесів визначення цілей, оцінки роботи, підготовки й ухвалення рішень.

Попустительський або ліберальний стиль лідерства характеризується відсутністю ініціативності, небажанням приймати відповідальність за рішення та їхні наслідки, а також постійним очікуванням вказівок від вищого керівництва.

За результатами дослідження було виявлено також і прояви гібридних стилів лідерства (загалом 34,7% керівників). Гібридні стилі *лідерства* – це поєднання різних управлінських підходів, що дозволяє керівнику адаптувати стиль управління залежно від ситуації, цілей, рівня зрілості команди та зовнішніх умов. Такий підхід є гнучким і ефективним у сучасних умовах, де важливим є швидке реагування на зміни, управління різноманітними командами та підтримка балансу між контролем і автономією. Гібридні стилі лідерства дозволяють підвищити ефективність роботи компанії, підтримуючи мотивацію співробітників і забезпечуючи адаптивність до динамічних змін у зовнішньому середовищі.



Рис. 1. Результати діагностики стилю лідерства керівників (за опитувальником "Дослідження стилю керівництва трудовим колективом", А. Л. Журавльов, В. Г. Щокін)
(Джерело: власні дослідження автора)

Гібридні стилі лідерства керівники ситуативно можуть застосовувати в управлінській діяльності:

- колегіально-директивний – 20,4%;
- директивно-попустительський – 4%;
- директивно-колегіальний – 6,1%;
- директивно-колегіально-попустительський – 4,2%.

Колегіально-директивний стиль керівництва поєднує елементи демократичного і директивного підходів, що дозволяє керівнику бути гнучким у підходах до управління. Дозволяє залучати підлеглих до обговорення та підготовки рішень у невідкладних і важливих питаннях, чітко встановлювати межі відповідальності та контроль за виконанням завдань, приймати остаточні рішення, узгоджених з командою. Переваги такого стилю є баланс між контролем і залученням колективу, підвищення мотивації працівників завдяки участі в прийнятті рішень, а недоліками – можливе відчуття обмеження самостійності, якщо контроль занадто жорсткий.

Директивно-попустительський стиль керівництва є нестійким поєднанням протилежних підходів: жорсткого контролю у ключових питаннях і мінімального втручання в інших аспектах. У критичних ситуаціях керівник діє авторитарно, приймаючи рішення самостійно, у звичайних умовах він надає підлеглим повну свободу дій, обмежуючи свою

участь. Перевагами такого стилю є його ефективність у кризових ситуаціях, які вимагають негайних дій, але певний рівень автономії працівників в умовах виконання рутинних завдань, а недоліками є те, що непослідовність управління з боку керівника може призвести до дезорганізації, хаосу, втрати довіри, нерівномірне навантаження на керівника, а підлеглі можуть почуватися невпевнено через непослідовність у контролі.

Директивно-колегіальний стиль лідерства характеризується наданням підлеглим участі у підготовці рішень із подальшим жорстким контролем за їх виконанням. Підлеглі залучаються до обговорення ідей, але остаточні рішення приймає керівник. Жорсткий контроль за виконанням рішень і дотриманням стандартів. Перевагами є чіткість у виконанні завдань і відповідальність підлеглих, відчуття причетності до процесу ухвалення рішень, а недоліками – обмежена ініціативу працівників через жорсткий контроль.

Директивно-колегіально-попустительський стиль лідерства – це поєднання трьох стилів забезпечує керівнику можливість максимально гнучко адаптувати підхід до управління залежно від ситуації. Характеристиками його є те, що в кризових ситуаціях керівник застосовує директивний стиль, для стратегічних питань активно залучає команду до обговорення та ухвалення рішень, у рутинних питаннях надає підлеглим автономію. Перевагами цього стилю є максимальна гнучкість в управлінні забезпечує ефективність у різних умовах, стимулює розвиток самостійності підлеглих і відповідальність у критичних моментах. Недоліками є те, що він може спричинити плутанину серед підлеглих через зміну підходів, вимагає від керівника високого рівня управлінської майстерності.

Використання керівниками гібридних стилів лідерства можна пояснити відповіддю на сучасні виклики, коли один стиль (наприклад, директивний) не дає змогу досягти організаційних цілей. Тому можна заключити, що всупереч більшості теорій стилів лідерства, вони можуть проявлятися як симбіоз окремих стилів з ухилом в ту або іншу сторону, і гібридні стилі лідерства дозволяють адаптувати управлінські підходи під конкретні ситуації, забезпечуючи гнучкість і ефективність у досягненні організаційних цілей.

Література

1. Юрченко Г. М. Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури в організації. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра спеціальності «Психологія». Національний авіаційний університет. Київ, 2023. 96 с.
2. Грабовський О. Вплив мотивації на стиль управління на стиль управління в організації. Івано-Франківськ: ПНУ ім. В. Стефаника, 2023.
3. Вартанова О.В., Оніщенко О.С. Формування моделі компетенцій лідера у 21 столітті. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2023. С. 46-48.
4. Вартанова О.В., Рудинська О.В. Аналіз факторів професійного вигорання і задоволеності життям співробітників і студентів закладів освіти в контексті управління благополуччям персоналу. Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація: матеріали Міжнар. наук. конфер., 31 трав. 2024 р., Одеса: ОНУ, 2024. С.131-136. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-406-4-35>
<http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/284/8997/20181-1>
5. Vartanova O. & Olshanska O. Analysis of Needs and Expectations in Business Education of Engineering Students, 2023 *IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 2023, pp. 1-4, doi: 10.1109/MEES61502.2023.10402524. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10402524>