

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ  
КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПАВЛЕНЧИК Н.Ф.**

**МАТЕРІАЛ ДО ЗАНЯТТЯ 10**

**«СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА»**

*Курсу-тренінгу «Креативний менеджмент»*

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 “Менеджмент та адміністрування”

спеціальності 073 “Менеджмент”

факультет : Туризму

рівень освіти: Бакалавр

Львів – 2020 р.

## ЗАНЯТТЯ 10. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

**Авторитарний** (автократичний). **Робіть, що я кажу.** Авторитарний стиль роботи полягає у тому, що менеджер замикає всі зв'язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вмішується в їхню роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву самостійності та ініціативи. Він обов'язково вимагає підкорення людей 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 терпить і не визнає своїх помилок, але сам любить критикувати інших. Він вважає, що адміністративні покарання є кращим способом впливу на підлеглих з метою одержання високих трудових досягнень. Сам багато працює і заставляє працювати інших навіть у неробочий час. Часто іде на ризик, але виважено. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібним, не рахуючись з тим, що його вимоги нерідко виходять за рамки власне службових відносин і призводять до порушень трудового законодавства.

**Авторитетний.** Підхід. – **Ідіть за мною.** Авторитетний лідер формулює кінцеву мету, і водночас дає працівникам достатньо свободи дій. Такий керівник надає колегам можливість проявляти ініціативу, експериментувати та йти на обдуманий ризик. Є особливо ефективним коли бізнес опиняється на роздоріжжі. Тоді авторитетний керівник окреслює новий курс і надихає людей на звернення на цьому шляху до нової мети. Авторитетний керівник – це завжди далекоглядний стратег із чітким баченням перспективи. Він повинен чітко формулювати стратегію та встановлювати стандарти роботи. Однак може мати місце момент коли керівник працює в команді але є менш досвідчений.

**Партнерський.** – **Люди - насамперед.** Керівник такого стилю прагне, щоб у колективі панувала повна гармонія, а співробітники були задоволені. Він сприяє вибудові в команді міцних емоційних зв'язків, а потім користується результатом – відданістю підлеглих. Він не нав'язує правила виконання роботи, а дає людям свободу при виборі найбільш ефективних методів. Керівник-партнер ніколи не шкодує похвали за добре виконану роботу. Він

використовується коли необхідно згуртувати команду, підняти її моральний дух, налагодити взаєморозуміння. Керівник-партнер рідко пропонує конструктивне рішення щодо виправлення і поліпшення роботи. Працівники мають робити це самостійно.

**Демократичний.** – **А, що ви думаєте?** Передбачає широке залучення працівників колективу до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Менеджер 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 відношення до підлеглих і турботу про їх потреби. Менеджер 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 про те, що при обговоренні завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Менеджер демократичного стилю добре знає достоїнства і недоліки підлеглих, як і свої, він 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 взяти з них користь для майбутнього, вивчаючи їх причину і сутність. У взаємовідносинах з підлеглими менеджер-демократ завжди проявляє тактовність, з розумінням відноситься 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. Менеджер демократичного стилю керівництва вважає своїм обов'язком постійно і широко інформувати підлеглих про стан справ у колективі. Це виховує у них почуття дійсних господарів. 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 керівництва і в ніякому разі не послаблює владу менеджера.

**Ліберальний.** Його іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання менеджера у хід виконання завдання підлеглими. Менеджер 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. Менеджер-ліберал мало втручається у справи підлеглих і взагалі не проявляє особливої активності у взаємовідносинах з іншими колективами. Він дуже обережний, тому що невпевнений у своїй компетентності, а звідси й у положенні в системі службової ієрархії. Як людина, він непослідовний у діях, легко піддається впливу оточуючих, схильний до поступок обставинам і миритись з ними може без будь-яких важливих причин відмінити прийняте раніше рішення. У взаємовідносинах з підлеглими дуже ввічливий і доброзичливий, відноситься до них поважно, прагне допомогти у вирішенні їх проблем. Він завжди готовий вислуховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки.

Недостатньо вимогливий до підлеглих. 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 невиправдані службовими потребами відраджень 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. Менеджер-ліберал не може відстоювати свою позицію у складних управлінських ситуаціях.

Цей керівник не проявляє організаторських здібностей, слабо регулює і контролює дії підлеглих.

**Взірцевий. – Робіть як я.** Керівник встановлює високі стандарти якості роботи і сам їх демонструє. Він бажає робити все як найкраще і очікує аналогічного від підлеглих. Такий керівник швидко виявляє тих хто працює на неналежному рівні і вимагає негайного покращення. Якщо ж ті не здатні його здійснити він легко замінює їх на тих хто здатен працювати краще. Однак, такий стиль руйнує моральний клімат у команді. Працівники відчують себе перевантаженими вимогами керівника. Керівник же вважає, що підлегли повинні розуміти його без слів. Такий стиль працює тоді, коли усі однаково мотивовані, компетентні і не потребують постійного нагляду.

**Наставницький. – Спробуйте це.** Керівники-наставники допомагають працівникам виявити свої унікальні сильні сторони, сфери розвитку і зрозуміти як їх правильно використати для особистісного та кар'єрного розвитку. Вони заохочують працівників, визначають сфери відповідальності.



### *Завдання 1. «Ультиматум керівнику»*

#### Правила керівника

1. Чіткі очікування і контроль.

Встановити і узгодити з усіма форми звітності, щоб всі співробітники мали однаковий доступ до інформації, знали хто і чим займається. Як частина цього - обов'язкові щоденні чи щотижневі зустрічі з усією командою. Задача - задати темп і підтримувати ритм роботи. Систематично обмінюватись прогресом по ключовим проектам з усією командою. Задача - підтримувати рівень енергії.

2. Чітко визначити та узгодити робочі години.

Задача - кожен член команди знає - хто, коли і де працює. Обмін робочими календарями мінімізує домисли про те, що робить кожен член команди в будь-який момент часу, особливо щодо колег, які фізично знаходяться не в офісі.

3. Демонстрація нульової толерантності до культури «ми» і «вони»

«Офісні» колеги не мають вважати, що члени віддаленої команди не працюють або мають інші привілеї. Завдання – забезпечити культуру підтримки і єдності команди.

4. Визначити переваги різних робочих форматів і забезпечити справедливість

Які переваги мають колеги, які працюють вдома? Які переваги мають колеги, які працюють в офісі? Які заходи забезпечать для обох груп працівників рівні умови?

5. Рівноцінно приділяти час колегам, які працюють в офісі і вдома

Кількість уваги і допомога, яку ви надаєте для кожного співробітника, не має залежати від того, де вони фізично працюють і яка їх роль. Тільки через те, що деякі члени команди працюють віддалено, вони не мають отримувати менше вашої підтримки і уваги.

6. Бути дуже уважними в комунікаціях

«Віддалені співробітники» мають мінімальну фізичну взаємодію. Як можна змусити їх відчувати себе у рівній мірі залученими через віртуальне спілкування? При віддаленому спілкуванні з працівниками надавати перевагу відеоформату. Візуальний контакт підтримує відчуття єдності і залученості.

7. Справедлива оцінка

Критично важливо контролювати власні зміни в мисленні: фокус в оцінці не на часі, а на результатах. Незалежно від того, де працюють колеги, маємо концентруватись на якості роботи, не на тому, скільки часу проводять за роботою. Як ми забезпечуємо, що можливості для розвитку кар'єри є справедливими і рівними для офісних і віддалених співробітників.

#### 8. Постійна проінформованість

Важливо організувати регулярний і своєчасний інформаційний ресурс для новин і нових ввідних. Через який інформаційний ресурс ви можете розуміти настрої і плани ваших віддалених колег. Задача - мінімізувати ризик від невизначеності.

#### 9. Справедливість вигоди і переваг

Пропонуючи винагороду або пільги для офісних працівників - забезпечити рівнозначні для тих працівників, які працюють віддалено.

#### 10. «Живе» спілкування



### ***Завдання 2. Фільм «Диявол носить Прада»***



### ***Завдання 3. Тест для керівника***