

**Отич Олена Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор,
проректор з науково-методичної роботи
та міжнародних зв'язків ДВНЗ
«Університет менеджменту освіти»**

**СТИЛІ УПРАВЛІННЯ:
аналіз наукових підходів до визначення сутності і видів**

***Анотація.** На основі аналізу психологічних і педагогічних підходів до визначення сутності та різновидів стилів діяльності виявлено особливості та схарактеризовано основні стилі управління. Обґрунтовано переваги демократичного, ситуативного та партисипативного стилів керівництва над авторитарним, ліберально-анархічним та непослідовним стилями. Розкрито залежність стилю управління керівника від рівня професійної зрілості підлеглих.*

***Ключові слова:** управління, стиль, індивідуальний стиль діяльності, стиль управління, керівник, управлінська діяльність.*

Отыч Елена Николаевна

**СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ:
анализ научных подходов к определению сущности и видов**

***Аннотация.** На основе анализа психологических и педагогических подходов к определению сущности и видов стилей деятельности выявлены особенности и охарактеризованы основные стили управления. Обоснованы преимущества демократического, ситуативного и партисипативного стилей руководства над авторитарным, либерально-анархическим и непоследовательным стилями. Раскрыта зависимость стиля управления руководителя от уровня профессиональной зрелости подчиненных.*

***Ключевые слова:** управление, стиль, индивидуальный стиль деятельности, стиль управления, руководитель, управленческая деятельность.*

Otych Olena Mykolayivna

**THE STYLES OF MANAGEMENT:
analysis of scientific approaches to defining the essence and types**

***Abstract.** On the basis of analysis of the psychological and pedagogical approaches to determination of essence and types of styles of activity are educed features and described basic styles of management. Reasonable advantage of democratic, situational and participational styles of governance of*

authoritarian, liberal-anarchistic and inconsistent styles. Dependence of style of management of leader is exposed on the level of professional maturity of inferiors.

Keywords: *management, style, individual style of activity, management style, leader, administrative activity.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Початок ХХІ століття характеризується неймовірним прискоренням темпів розвитку усіх сфер суспільної практики, переходом від індустріальних до наукоємних інформаційних та комунікативних технологій, динамічними змінами на ринках праці, товарів і послуг. В ефективній організації цих новітніх цивілізаційних процесів та управлінні ними винятково важливу роль відіграють менеджери різних рівнів.

Водночас, життя засвідчує, що реальним керівником є не той, хто наділений повноваженнями офіційно, а той, за ким підлеглі визнають право керувати ними. Для цього фахівцеві у галузі менеджменту необхідні спеціальні особистісні та професійні якості, які дозволяють йому здобути авторитет серед колег й оптимізувати процес управління установою, закладом чи підприємством, перетворивши його на продуктивну й творчу співпрацю усіх працівників, спрямовану на розв'язання професійних завдань з максимально повним урахуванням особистісних потреб кожного.

Таке керівництво ґрунтується на міцних наукових знаннях керівника про сутність і психолого-педагогічні особливості управлінської діяльності й передбачає високий рівень оволодіння ним формами та методами цієї діяльності, що надають йому свободу у її здійсненні та дозволяють виробити свій власний управлінський стиль, у якому виявляється його неповторна професійна і творча індивідуальність.

Згідно з результатами історичних наукових розвідок поняття стилю увійшло у широкий вжиток завдяки використанню у давнину писцями при написанні текстів різного змісту і характеру відповідних їм паличок для письма (латинською мовою – *stilus*). Саме цим було зумовлено

виникнення різних стилів мовлення, а згодом перенесення стильових ознак на характеристику сутнісних особливостей різних явищ і процесів. Таким чином виникли стилі одягу, діяльності, поведінки, мистецтва, боротьби тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Як загальнонаукова категорія «стиль» базується на позиціях діалектики змісту й форми і, будучи вживаним стосовно людської особистості, вказує на те, що її стильова характеристика втілюється в характерній лише для неї формі її зовнішнього прояву, тобто в певній системі засобів та прийомів діяльності. Разом з тим, оскільки у філософській літературі форма традиційно розглядається у двох аспектах (як зовнішній прояв змісту та внутрішня його організація), то влучним, на нашу думку, є визначення стилю Н. Посталюк як єдності й взаємозумовленості його зовнішнього прояву та внутрішньої структури, що репрезентується через нього⁹.

Розуміння стилю історично змінювалося під впливом панівних ідей епохи й філософських парадигм. Так, у XVIII столітті, коли панував біхевіористський підхід, згідно з яким особистість ототожнювалася з її поведінкою, поняття стилю було втілене у формулі французького натураліста Г. де Бюффона: «Стиль – це людина з усіма її індивідуальними особливостями»¹. Згодом Й.В. Гете запропонував нову формулу: «Стиль – це прояв найвищих властивостей індивідуальності людини»⁴. Таке тлумачення стилю відбилося на теоріях А. Альфреда, Г. Олпорта, Г. Роршаха, в яких до певної міри ототожнюються поняття індивідуальності, стилю та життєдіяльності.

⁹ Посталюк Н.Ю. Творческий стиль деятельности : педагогический аспект / Н.Ю. Посталюк. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 1989. – 205 с.

¹ Гей Н.К. Об изучении взаимосвязей метода и стилей / Н.К. Гей // Художественный метод и творческая индивидуальность писателя. – М.: Наука, 1964.

⁴ *Цит. за:* Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций / А.В. Либин. – М.: Смысл; Академия, 2004. – С. 159.

Виклад основного матеріалу

Тривалий час поняття «стиль» пов'язувалося лише з творчою мистецькою діяльністю, типологією явищ культури певного народу чи епохи, на підтвердження чого слугують численні дефініції стилю, вміщені у довідкових виданнях, згідно з якими, він є: сукупністю художніх засобів, характерних для твору мистецтва певного митця, епохи або нації; системою мовленнєвих засобів та ідей, притаманних певному твору, жанру або літературному напрямку; засобом, манерою висловлювання думки, поведінки, організації роботи, де індивідуальність виступає суб'єктом діяльності; методом діяльності, сукупністю професійних прийомів у виконанні будь-якої роботи; усталеною цілісністю, характерною єдністю, системою прийомів та засобів діяльності; характеристикою продукту творчості; своєрідним самопроявом особистості суб'єкта діяльності тощо.

Узагальнення цих визначень дозволяє зробити висновок, що:

- по-перше, в понятті стилю втілюється розуміння його як сплаву типового (спільні риси, властиві багатьом творчо працюючим митцям) та індивідуального (притаманного конкретному митцю як представнику певного соціуму);

- по-друге, стиль пов'язується зі свободою вираження, нерегламентованістю й неалгоритмізованістю, варіативністю діяльності, наявністю зони її невизначеності, що залишає людині можливість виявити власну індивідуальність у постановці проміжних цілей, виборі засобів їх досягнення та в реалізації самої діяльності (В. Мерлін);

- по-третє, головною умовою формування стилю визначається особистісна зануреність людини до певної діяльності, повна самовіддача в її здійсненні;

- по-четверте, стиль розглядається у прямій залежності від рівня професійної майстерності фахівця. Майстер, який володіє яскраво вираженим індивідуальним стилем, найчастіше є новатором у своїй галузі. Застосовуючи відомі у теорії й на практиці засоби і прийоми діяльності,

він надає їм власного особистісного бачення, завдяки чому відкриває нові шляхи, принципи, методи й форми роботи. Його індивідуальний стиль зумовлюється синтезом індивідуальних особливостей розвитку його особистості та рівнем його професіоналізму.

У психології першим вивчати феномен стилю почав А. Адлер, який визначив його як унікальний стійкий спосіб дії людини, що складається з безлічі мотивів, інтересів, цінностей та проявляється в її поведінці. Вчений довів, що індивідуальні стилі виконують функцію структурування і взаємозв'язку індивідуальності людини із середовищем, відрізняються індивідуальною своєрідністю, варіативною змінністю, ієрархією рівнів, різним ступенем продуктивності і розвитку й формуються спонтанно і цілеспрямовано, свідомо й несвідомо. Вони становлять собою сплав типологічного та індивідуального.

Подальші дослідження з цієї проблеми зумовили диференціацію поняття індивідуального стилю на два самостійні поняття: «стиль» як індивідуально-своєрідна психологічна система окремої людини та «стиль» як сукупність визначальних ознак її діяльності, загальних та індивідуальних способів роботи, що дозволяють максимально використовувати цінні якості людини та компенсувати її недоліки (Є. Клімов).

Зі зміною в суспільній свідомості образу людини від людини-гвинтика до людини-чинника і далі до людини-особистості, відбувалася й еволюція змісту поняття індивідуального стилю: від стилю-інструменту до стилю-варіанту і далі – до стилю-індивідуальності (Д. Леонтьєв)³.

Розгляд поняття стилю стосовно діяльності людини зумовив виникнення поняття *індивідуальний стиль діяльності* (ІСД), який визначається у психології як *«підклас психологічних властивостей індивідуальності, що має ряд визначальних ознак, відповідно до яких*

³ Леонтьев Д.А. Проблема смысла в современной зарубежной психологии / Д.А. Леонтьев // Современный человек: цели, ценности, идеалы. – М. – Вып. 1. – С. 96.

займає проміжне місце між конституційними чинниками та іншими утвореннями, зокрема, темпераментом, характером, здібностями» (Я. Стреляу)¹¹; «стійкий цілісний паттерн індивідуальних проявів, що виявляється у наданні переваги конкретній формі взаємодії суб'єкта з фізичним і соціальним середовищем»⁴; «універсальна характеристика й спосіб самопрояву творчої спонтанної індивідуальності» (О. Лібін)^{4,5}. Останнє уявлення протистоїть розумінню стилю як формальної характеристики (тобто такої, що надає лише форму поведінці чи діяльності людини), жодним чином не пов'язаної зі змістом, сутністю особистості.

В. Мерлін розглядає індивідуальний стиль діяльності як *системотвірний механізм інтегральної індивідуальності*, який реалізується в операціях внутрішнього й зовнішнього поєднання індивідуальних властивостей і складається зі стилю операцій, стилю дій або реакцій та стилю цілепокладання. Формування ІСД залежить, на його думку, від різнорівневих властивостей людини як індивідуальності. Завдяки ІСД, вважає вчений, виникають нові зв'язки між індивідуальними властивостями її різних ієрархічних рівнів й тому стиль діяльності визначається ним як виразник інтегральної індивідуальності⁷. Водночас, О. Лібін зауважує, що ця продуктивна спроба має бути доповнена положенням про існування основи, яка обмежує багатоманітність стильових проявів індивідуальності. В якості такої може виступати, на

¹¹ Стреляу Я. Местоположение регулятивной теории темперамента (РТТ) среди других теорий темперамента / Ян Стреляу // Иностранная психология. – 1993. – Т.1. – № 2. – С. 37-48.

⁴ Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций / А.В. Либин. – М.: Смысл; Академия, 2004. – С. 177.

⁴ Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций / А.В. Либин. – М.: Смысл; Академия, 2004. – С. 160. *Либин А.В.* Стилевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.В. Либин. – М.: Ин-т психологии РАН, 1993. – 18 с. С. 16.

⁵ Либин А.В. Стилевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.В. Либин. – М.: Ин-т психологии РАН, 1993. – С. 16.

⁷ Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности / В.С. Мерлин. – М.: Педагогика 1986. – 254 с.

його думку, темперамент у широкому розумінні – як базова формально-динамічна характеристика⁴.

Конкретизацією змісту ІСД в аспекті професійної діяльності виступає поняття *індивідуальний стиль професійної діяльності (ІСПД)*, під яким науковці розуміють типову для конкретної людини систему психологічних засобів, до яких вона свідомо або стихійно вдається, щоб реалізувати власну індивідуальність, відповідно до вимог професійної діяльності, культури та епохи. Стили професійної діяльності виникають у процесі становлення та розвитку професії, закріплюються в її продуктах та логіці використовуваних засобів праці й стають своєрідними еталонами, нормативами для людей, які ідентифікують себе з професіоналами у певній галузі діяльності. Таким чином, ІСПД становить собою єдність професійно незмінного та індивідуально неповторного у тій чи іншій діяльності.

Функціями ІСПД, за В. Мерліним та Є Клімовим, є: системотвірна, смислотвірна, інструментальна та компенсаторна⁸.

Системотвірна функція ІСПД виявляється в тому, що в міру становлення стилю, по-перше, окремі властивості індивідуальності інтегруються у гармонійне ціле, створюючи неповторне поєднання елементів професійної компетентності; а по-друге, закріплюються індивідуально неповторні способи виконання об'єктивних вимог діяльності, покращуються її результати, підвищується задоволеність особистості своїм професійним вибором.

Смислотвірна функція реалізується в різного роду інтенціях професіонала – схильностях, намірах, прагненнях. Визначальним універсальним мотивом становлення ІСПД є прагнення людини завжди залишатися самою собою.

Компенсаторна функція передбачає компенсацію, заміщення тих індивідуальних особливостей особистості, які за своєю сутністю є

⁴ Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций / А.В. Либин. – М.: Смысл; Академия, 2004. – С. 180.

⁸ Мерлин В.С., Климов Е.А. Формирование индивидуального стиля деятельности в процессе обучения / В.С. Мерлин, Е.А. Климов // Сов. педагогика. – 1967. – № 4. – С. 112.

протилежними до вимог конкретної професії, в результаті чого фахівець досягає успішності у професійній діяльності. Це відбувається завдяки своєрідному поєднанню певних індивідуально-стильових властивостей, що створюють ІСПД як єдину систему. Таким чином ІСПД, який, на думку М. Левітова та І. Страхова, залежить від специфіки діяльності й індивідуально-психологічних особливостей самого суб'єкта діяльності, дозволяє людям з різними індивідуально-типологічними особливостями нервової системи, різною структурою здібностей, темпераменту, характеру досягати високої ефективності у певній професійній діяльності різними способами, компенсуючи при цьому ті індивідуальні особливості, які ускладнюють досягнення успіху.

Інструментальна функція ІСПД полягає в тому, що стиль зумовлює систему операцій, завдяки яким фахівець реалізує власну діяльність, досягає поставлених цілей⁸.

Доповнюючи цю структуру новими компонентами, О. Гребенюк у числі основних функцій індивідуального стилю професійної діяльності виокремлює системотвірну, опосередковує, регуляторну, синтезуючу та евристичну².

Механізмом становлення ІСПД є особистісно-діяльнісна саморегуляція, яка спонукає суб'єкта до самовдосконалення діяльності в процесі професійного саморозвитку і самоосвіти. Таким чином, становлення ІСПД відбувається як поетапний процес входження особистості до професійного буття (О. Торхова), джерелом якого є суперечність між її потребою у персоналізації, індивідуалізації власної діяльності, реалізації власної унікальності та наявністю єдиних для всіх професіоналів норм, цілей та завдань професійної діяльності⁶.

Розглядаючи стилі управлінської діяльності, слід звернути увагу на те, що вони зумовлюються передусім особливостями адміністраторських і

⁸ Мерлин В.С., Климов Е.А. Формирование индивидуального стиля деятельности в процессе обучения / В.С. Мерлин, Е.А. Климов // Сов. педагогика. – 1967. – № 4. – С. 113-114.

² Гребенюк О.С. Педагогика индивидуальности / О.С. Гребенюк. – Калининград, 1995. – 561 с.

⁶ Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – С. 193.

лідерських якостей керівника і виступають важливим чинником впливу на його взаємостосунки з підлеглими, психологічний клімат у колективі, результати його роботи та ін.

Серед основних стилів управління науковці традиційно виділяють: авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний, ситуативний¹⁰.

Авторитарний (або директивний, диктаторський) **стиль** характеризується:

- жорстким одноосібним прийняттям рішень («мінімум демократії»);
- пильним постійним контролем за виконанням рішень із загрозою покарань («максимум контролю»);
- відсутністю інтересу до робітника як особистості.

За рахунок постійного контролю цей стиль керівництва забезпечує досить високі результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції), але за психологічними критеріями він є непродуктивним. Недоліків у нього більше, ніж позитивів:

- висока вірогідність одноосібних помилкових рішень;
- придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- невдоволення людей своєю роботою, своїм станом, стусом у колективі;
- несприятливий психологічний клімат («підлабузники», «козли-відбувайли», інтриги), що зумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і негативно впливає на психологічне і фізичне здоров'я працівників.

¹⁰ Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.

Водночас, цей стиль керівництва є доцільним у критичних ситуаціях (аварії, бойові дії тощо).

Демократичний (колегіальний) **стиль** має такі ознаки:

- прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»);
- контроль за виконанням прийнятих рішень як з боку керівника, так і з боку співробітників («максимум контролю»);
- зацікавленість керівника і прояв доброзичливої уваги до особистості співробітників, врахування їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність прийняття правильних, виважених рішень, високі показники виробництва, ефективність праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Водночас, реалізація демократичного стилю уможлиблюється за наявності в керівника високих інтелектуальних, організаторських і комунікативних здібностей, визнаного особистого авторитету.

Ознаками **ліберально-анархічного** (нейтрального, поблажливого, «попустительського») **стилю** є:

- «максимум демократії» – усі можуть висловлювати свої позиції, але реального їх врахування та узгодження не прагнуть;
- «мінімум контролю» – навіть прийняті рішення не завжди виконуються, немає контролю за їх реалізацією, усе пускається на «самоплин», наслідком чого є низькі результати роботи;
- люди не задоволені своєю діяльністю, керівником;
- психологічний клімат у колективі несприятливий – немає співробітництва, відсутній стимул щодо сумлінної праці,

відбувається розшарування колективу на конфліктуючі підгрупи, які мають свої окремі інтереси.

Непослідовний (алогічний) стиль виявляється у немотивованому, непередбачуваному й недоцільному переході керівника від одного стилю управління до іншого, що зумовлює вкрай низькі результати роботи й максимальну кількість конфліктів і проблем.

Ситуативний стиль – або, *стиль ефективного менеджера* – відзначається гнучкістю, індивідуальним підходом, урахуванням ситуації, що склалася, рівня психологічного розвитку очолюваного ним колективу і кожного конкретного співробітника зокрема.

Окрім проаналізованих вище стилів управління більшість зарубіжних фахівців з менеджменту виділяють ще один ефективний стиль – **партисипативний (співучасний)**, який характеризується такими рисами:

- регулярні наради керівника із підлеглими;
- відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
- залученість підлеглих до розроблення і прийняття організаційних рішень;
- делегування керівником ряду повноважень і прав своїм підлеглим;
- участь рядових працівників як у плануванні, так і у здійсненні організаційних змін;
- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень (групи контролю якості);
- надання працівнику можливості автономно розробляти проблеми й нові ідеї.

Партисипативний стиль слід застосовувати за умов, якщо:

- керівник упевнений в собі, має високий освітній, управлінський і творчий рівень, вміє цінувати й використовувати творчі пропозиції підлеглих;

- підлеглі мають високий рівень професійної компетентності, інтерес до роботи, сформовані потреби у творчості, незалежності, особистісному зростанні;
- задача, що стоїть перед працівниками, передбачає множинність рішень, вимагає теоретичного аналізу й високого професіоналізму, творчого підходу.

Отже, партисипативний стиль є доцільним у наукоємних виробництвах, наукових установах та інноваційних закладах освіти.

Творці теорії ситуаційного лідерства П. Херсі й К. Бландед довели, що стиль взаємодії між керівником і підлеглими якнайтісніше пов'язаний з рівнем професійної зрілості останніх, тобто у міру зростання професіоналізму колективу чи співробітника, керівник:

- усе менше управляє й усе більше підтримує співробітника, вселяючи у нього впевненість у своїх силах;
- із досягненням співробітником середнього рівня професійної зрілості керівник не лише менше управляє ним, але й менше емоційно підтримує його, оскільки підлеглий вже у змозі сам контролювати себе і зменшення опіки з боку керівника розцінюється ним вже як підвищення довіри до себе.

Такий підхід передбачає чотири види стосунків у системі «керівник – підлеглий»: наказ, доведення (навіювання), співучасть і делегування (таблиця 1).

Види стосунків у системі «керівник – підлеглий»¹⁰

№	Рівень розвитку підлеглого, колективу	Форми управлінської поведінки
1	2	3
1.	Низький рівень: не хочуть працювати, не вміють працювати (низька кваліфікація, несумлінність)	«Авторитарна вказівка» (наказ): 1) інструктаж, чіткі вказівки, що і як робити; 2) постійний контроль роботи; 3) за необхідності – покарання, відзначення

¹⁰ За Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.

	працівників)	помилки і гарно зробленої роботи, заохочення працівників до підвищення результатів роботи.
2.	Середній рівень: хочуть працювати, але ще не вміють (недостатньо досвіду, хоча володіють певними базовими навичками й старанні, сумлінні)	«Популяризація» (доведення): 1) вказівки, інструктаж у популярній формі (наставництво, порада, рекомендація, надається і можливість самостійно працювати); 2) регулярний контроль роботи; 3) уважне, доброзичливе ставлення; 4) інтенсивне спілкування (оцінювання індивідуальних, професійних і характерологічних якостей, виявлення спільних інтересів); 5) за необхідності – застосування наказів; 6) винагородження позитивної поведінки, за необхідності – покарання.
3.	Достатній рівень: хочуть і вміють працювати (мають базові навички й кваліфікацію, достатні для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони у своїй роботі брали на себе більше відповідальності й щоб їхній моральний стан залишався позитивним	«Участь в управлінні» (співеучасть): 1) проведення консультацій зі співробітниками з окремих питань, запитування порад від них; 2) заохочення ініціатив підлеглих, висловлення їм своїх зауважень, пропозицій; 3) надання більшої самостійності; 4) обмеження прямих вказівок і контролю; 5) створення системи самоконтролю співробітників; 6) постановка цілей без уточнення способів їх досягнення; 7) активне спілкування; 8) винагородження активності, ініціативи, гарної роботи.
4.	Високий рівень: хочуть і вміють працювати творчо (спеціалісти екстракласу, які досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні)	«Передача повноважень» (делегування): 1) висунення проблем, пояснення цілей і досягнення згоди стосовно них; 2) надання необхідних прав, повноважень співробітнику для самостійного розв'язання проблеми; 3) уникання втручання у справи; 4) підтримка самоуправління і самоконтролю у співробітників; 5) надання підтримки у разі прохання про неї; 6) серйозне реагування на прохання.

Низький рівень розвитку підлеглих і колективу вимагає від керівника застосування більш жорстких і регламентованих дій, які, до певної міри обмежують їхню свободу і водночас посилюють відповідальність, що дозволяє досягти запланованих результатів роботи. Середній рівень розвитку колективу й підлеглих спрямовує керівника на посилення їх

мотивації і допомогу їм у роботі. Достатній рівень розвитку колективу і працівників зумовлює необхідність дій керівника щодо більш активного залучення їх до розв'язання виробничих проблем, виявлення уваги і поваги до їхньої особистості. Високий рівень розвитку колективу і співробітників висуває до керівника вимогу щодо визнання й гідної оцінки їхнього професіоналізму, поваги до них і надання їм якомога більшої свободи для продуктивної і творчої праці. При цьому неприпустимою є регламентація професійної діяльності фахівців, дріб'язкова опіка, а тим більше посилений контроль, який сприймається працівниками як недовіра до них і заважає встановленню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Висновки

Отже, в управлінській діяльності керівника можуть і мають гнучко поєднуватися різні стилі управління, які обов'язково повинні бути адекватними ситуації взаємодії керівника з підлеглими, відповідати рівню їх професійного розвитку й соціальної зрілості і сприяти налагодженню продуктивної творчої співпраці, що приносить високі виробничі результати і надає моральне задоволення її учасникам.

Список використаних джерел:

1. Гей Н.К. Об изучении взаимосвязей метода и стилей // Художественный метод и творческая индивидуальность писателя / Н.К. Гей. – М.: Наука, 1964.
2. Гребенюк О.С. Педагогика индивидуальности / О.С. Гребенюк. – Калининград, 1995. – 561 с.
3. Леонтьев Д.А. Проблема смысла в современной зарубежной психологии / Д.А. Леонтьев // Современный человек: цели, ценности, идеалы. – М. – Вып. 1. – С. 73-100.
4. Либин А.В. Дифференциальная психология: На пересечении европейских, российских и американских традиций / А.В. Либин. – М.: Смысл; Академия, 2004. – 527 с.
5. Либин А.В. Стилиевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.В. Либин. – М.: Ин-т психологии РАН, 1993. – 18 с.
6. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с.

7. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности / В.С. Мерлин. – М.: Педагогика 1986. – 254 с.
8. Мерлин В.С., Климов Е.А. Формирование индивидуального стиля деятельности в процессе обучения / В.С. Мерлин, Е.А. Климов // Сов. педагогика. – 1967. – № 4. – С. 110-119.
9. Посталюк Н.Ю. Творческий стиль деятельности: педагогический аспект / Н.Ю. Посталюк. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 1989. – 205 с.
10. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
11. Стреляу Я. Местоположение регулятивной теории темперамента (РТТ) среди других теорий темперамента / Ян Стреляу // Иностранная психология. – 1993. – Т.1. – № 2. – С. 37-48.

Otych Olena Mykolayivna

**THE STYLES OF MANAGEMENT:
analysis of scientific approaches to defining the essence and types**

The transition from industrial society to knowledge society, based on information and communication technologies, leads to dynamic changes in the labor markets, goods and services and requires improving the management of these processes. However, life shows, that the real leader is not one, who has the authority officially, but one, for whom subordinates recognize the right to manage them. The specialists in management requires special personal and professional qualities, that allow him to gain credibility among colleagues and optimize the management of the establishment or enterprise, turning it into a productive and creative collaboration of all employees, aimed at solving professional problems with the fullest taking into account the personal needs of each.

This guidance is based on solid scientific knowledge of manager about the nature and psycho-pedagogical features of management activities and provides a high level of mastery of forms and methods of activities that give him freedom and allow its implementation into develop his own management style.

The concept of "style" reflects the typical method of human activity, a set of professional techniques in the performance of any work.

Styles of management activities are determined by the features administrator and manager and leadership, skills is an important factor influencing the relationships manager with subordinates psychological climate in the team, the results of his work and others.

The main styles of management, which scientists traditionally isolated, are: authoritarian, democratic, liberal-anarchistic, inconsistent, situational and participational. However, in the management of the head may have the flexibility to combine different styles of management, that must be adequately interaction manager with subordinates, consistent with their level of professional development and social maturity and facilitate productive creative collaboration, that determinate high production results and provides moral satisfaction to the participants.