**Практична робота**

**Аналіз теоретичного матеріалу та відповіді на запитання:**

**1. Які в практиці існують стилі менеджменту?**

**2. Плюси та мінуси стилів керівництва.**

**3. Підібрати з інтернет джерел приклади стилів управління.**

**Зміст практичної роботи**

Стилі менеджменту: їх вплив на співробітників і компанію

Стиль менеджменту безпосередньо впливає на розвиток співробітників усередині компанії, успішність організації, її корпоративну культуру й утримання фахівців.

Процес менеджменту охоплює функції планування своїх завдань і завдань підлеглих, організації роботи команди, керівництво і контроль з урахуванням досягнення цілей. У нашій новій статті ми обговоримо, що означає стиль управління, які вони бувають і розглянемо п'ять найпопулярніших.

Що таке стиль управління

**Стиль управління персоналом** – це спосіб, за допомогою якого менеджер працює для досягнення мети й виконує свої обов'язки.

**Управління співробітниками** - це складний процес, який зачіпає велику кількість психологічних аспектів.

**Ефективний менеджер** – це той, хто може коригувати свій спосіб управління відповідно до різних факторів, зберігаючи при цьому свою увагу на успішному досягненні своїх цілей.

**Фактори, які впливають на стилі управління:**

* **Внутрішні чинники.**Так само як загальна організаційна та корпоративна культура, а також політика компанії, пріоритети, залученість співробітників і рівні кваліфікації персоналу. Як правило, кваліфікований персонал не потребує постійного контролю, на відміну від менш професійного.
* **Зовнішні фактори.** Сюди відносяться закони про зайнятість, економіка, конкуренти, постачальники й споживачі. Ці чинники знаходяться поза контролем компанії, але впливають як на менеджерів, так і співробітників.

Як неправильний стиль управління впливає на компанію і співробітників

Вибір керівника – одне з найважливіших рішень для компанії. Але, за даними дослідження [Gallup](https://www.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx), компанії обирають не релевантного менеджера в 82% випадків. Можна було б припустити, що ці 82% просто не призначені для керівних посад. Але, якщо вірити дослідженню [Leadership IQ](https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35353153-why-the-ceo-gets-fired-change-management-and-more), причина може бути в тому, що спосіб управління менеджера просто не підходить команді та корпоративній культурі компанії.

Різним проєктам, командам, завданням і бізнесу потрібні різні стилі управління. Якщо ви не можете підлаштуватися під потреби вашої посади та організації, ви приречені на невдачу.

Нездатність адаптуватися може не тільки привести до зниження в посаді або звільнення, але також шкодить всій компанії.

[Дослідження Gallup](https://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx) кажуть, що в США тільки 30% співробітників продуктивно працюють, а в усьому світі показник ще менше – 13%. За даними цього ж дослідження, мінімум 70% розбіжностей в оцінках залученості співробітників безпосередньо пов'язані зі стилем управління їх керівників.

Отже, низька залученість співробітників впливає на:

* зниження продуктивності;
* зниження якості кінцевого результату роботи;
* підвищення плинності персоналу;
* підвищення відсотків прогулів;
* зниження рентабельності.

Суть в тому, що неправильне управління демотивує співробітників, знижує їхню результативність, продуктивність, змушує до звільнення. Щоб запобігти цьому, дуже важливо вибрати відповідний для себе менеджмент.

Отже, розгляньмо основні п'ять стилів менеджменту.

Авторитарний стиль управління

Його також називають автократичним або директивним. Суть цього стилю в тому, що управління здійснюється через жорсткий контроль співробітників. Менеджери з авторитарним стилем управління очікують від співробітників беззаперечного підпорядкування і чіткого виконання всіх поставлених завдань, так би мовити, без зайвих питань.

Авторитарне управління в команді вимагає чітко визначених ролей, а менеджер уважно стежить за кожним завданням, яку виконує співробітник. Авторитарні лідери вважають, що без мікроконтролю фахівці не зможуть добре працювати і все «поламають». Своїх підлеглих авторитарні лідери мотивують погрозами і ультиматумами, а тих, хто порушує дисципліну – карають.

**В яких ситуаціях авторитарний стиль принесе найбільший ефект?**

В екстрених випадках або під час кризи, коли рішення потрібно приймати швидко і без зволікань. У такій ситуації менеджери просто говорять співробітникам, що і як робити без будь-яких пояснень.

Вчені Хунлей Ван і Бічен Гуань [з'ясували](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5876282/), що у правильному середовищі авторитарне управління позитивно впливає на продуктивність співробітників. Краще середовище для авторитарного управління включає традиційну культуру, таку як та, яка зазвичай[зустрічається в Китаї](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x) та деяких інших азіатських країнах. У цих культурах існує [велика дистанція влади](https://hbr.org/2012/04/in-asia-power-gets-in-the-way), коли співробітники очікують, що у людей більш високого рівня буде більше влади, і схильні автоматично підкорятися тим, хто займає вищі посади.

**Плюси авторитарного стилю управління:**

* забезпечують в роботі чітку структуру і системність, а кожен співробітник розуміє за що він відповідає і свої завдання;
* дозволяє швидко приймати рішення і створює чіткі очікування;
* керівництво завжди в курсі завдань своїх підлеглих і відсотка їх виконання;
* ефективний спосіб управління недосвідченими новачками, яким потрібно багато рекомендацій, інструкцій і допомоги.

**Мінуси авторитарного стилю управління:**

* співробітники виступають в ролі виконавців без права запропонувати нові ідеї. Вони просто роблять те, що їм скажуть. Такий підхід не сприяє навчанню і розвитку фахівців;
* страждає командний дух і мотивація співробітників, оскільки на них постійно тиснуть, через що вони не відчувають себе важливою частиною команди;
* навіть найініціативніший і залучений фахівець втратить мотивацію і бажання себе проявляти з авторитарним менеджером;
* не всі люди погодяться працювати з авторитарним менеджером, в результаті чого вони будуть звільнятися, а в компанії підвищиться показник плинності кадрів;
* мікроменеджмент процвітає, оскільки керівник включається навіть в найдрібнішу завдання, щоб упевнитися в правильності її виконання.

Візіонерський або авторитетний стиль управління

Авторитетні менеджери = далекоглядні менеджери, які фокусуються на тому, щоб донести команді спільне бачення компанії, відділу або проєкту. Якщо порівнювати менеджерів з авторитарним стилем і візіонерським, то можна відзначити, що другі не залучаються в рутинні завдання співробітників, а фокусуються на стратегії. Крім того, їм важливо, щоб команда була мотивована і націлена на досягнення спільної мети.

Як правило, менеджери з візіонерським стилем управління – харизматичні, товариські та володіють високим рівнем [емоційного інтелекту](https://hurma.work/blog/eq-sam-sobi-dirigent-emoczijnih-staniv/). Вони завжди готові до змін, можуть ними керувати й налаштовувати підлеглих на позитив.

Щоб таке управління принесло успіх компанії, менеджер повинен мати високий рівень довіри від команди та повагу. Тоді, співробітники будуть прислухатися до керівника, слідувати йому і його баченню.

**В яких ситуаціях візіонерський стиль принесе найбільший ефект?**

Менеджери з візіонерським стилем управління – відмінний варіант для невеликих стартапів. Як правило, на цьому етапі у компанії немає стратегії розвитку, місії, бачення і потрібна людина, яка дасть бізнесу правильний напрямок.

**Плюси авторитетного стилю управління:**

* співробітники можуть самостійно приймати рішення, розробляти свою стратегію для досягнення командної мети;
* фахівці регулярно отримують зворотний зв'язок від керівництва, знають свої сиПлльні й слабкі сторони, завдяки чому завжди розвиваються і вдосконалюють навички;
* співробітники знають глобальну командну мету і мають чіткий напрямок, стандарти, яким потрібно відповідати;
* фахівці завжди мотивовані й залучені, оскільки відчувають себе не просто частиною у великому механізмі;
* керівники з таким стилем менеджменту можуть з'єднати розділену команду в одне ціле, а також підготувати її до змін.

**Мінуси авторитетного стилю управління:**

* недолік уваги менеджера до деталей може привести до проблем у виконанні завдань, особливо, якщо в команді є новачки;
* більше підходить для застосування в досвідчених, професійних командах, співробітники яких обізнані у всіх процесах і можуть самостійно виконувати роботу без постійних перевірок;
* такий підхід може змусити деяких фахівців розслабитися і виконувати обов'язки на 50% (а то і менше);
* рішення в командах з візіонерським керівником приймаються довго, оскільки він вислуховує думку кожного співробітника. Прискорити цей процес можна за допомогою установки чітких дедлайнів.

Стиль управління «лідерство, що служить»

Інші назви цього стилю управління – коучинг, навчання або наставництво. Сам термін «лідерство, що служить» був введений у 1970 році Робертом К. Грінліфом в його есе «[Слуга як лідер](https://www.amazon.com/Servant-as-Leader-Robert-Greenleaf/dp/0982201222/ref%3Dsr_1_1)».

Основна мета цього стилю управління – створення менеджером підтримки співробітників, навчаючи їх і наставляючи. Роль менеджера в такому стилі полягає в ролі радника або наставника, а не диктатора.

Чудовим прикладом менеджера зі стилем управління «лідерство, що служить» є Джек Ма – виконавчий голова [Alibaba Group](https://www.alibaba.com/). У своїй роботі він надає співробітникам величезну підтримку, використовуючи емоційний інтелект, проявляючи [емпатію](https://hurma.work/blog/bajduzhist-vbiva%D1%94-biznes-empatiya-golovnij-skil-2021-roku/) для досягнення бажаних результатів.

Щоб використовувати такий менеджмент, керівник повинен мати великий досвід як в менторства, так і в управлінні людьми. Менеджер повинен мати добре розвинені навички міжособистісного спілкування, щоб команда йому довіряла і поважала.

Чи не найкращий час для застосування такого стилю управління - криза. У такій ситуації, у компанії немає вільних ресурсів на навчання співробітників, оскільки потрібно діяти швидко й ефективно.

**В яких ситуаціях стиль управління «лідерство, що служить» принесе найбільший ефект?**

Найкраще застосовується, коли співробітники мають потребу в навчанні й наставництві від лідера. Але при цьому дуже важливо, щоб фахівці були мотивованими й зацікавленими у розвитку. Готовими до проходження навчання, щоб підвищити свої навички та рівень компетентності.

**Плюси стилю управління «лідерство, що служить»:**

* допомагає команді розвиватися і просуватися в професійному плані;
* створює міцний зв'язок між співробітником і менеджером, сприяючи більшій довірі й повазі;
* зосередження не на тотальній дисципліні та контролі, а співпраці й допомозі, з метою поліпшення продуктивності.

**Мінуси стилю управління «лідерство, що служить»:**

* неефективний в командах з невмотивованими або [токсичними](https://hurma.work/ru/blog/8-tipov-toksichnyh-sotrudnikov-i-metody-raboty-s-nimi/) співробітниками, оскільки спроби навчити їх і підтримати будуть марними;
* вимагає більше часу і сил менеджера, оскільки йому потрібно постійно навчати й підтримувати співробітників на особистих зустрічах;
* якщо у керівника бракує кваліфікації, щоб навчати підлеглих, він підірве свій авторитет, а витрачений час не принесе ніяких результатів;
* є ризик виникнення нездорової конкуренції між фахівцями.

Стиль «управління швидкістю і темпами»

Суть цього стилю полягає в тому, що менеджер сам задає темп для роботи команді з очікуванням підтримки від співробітників. Визначення темпу передбачає установку високих або важкодосяжних стандартів, з метою мотивування команди до досягнення глобальних цілей. Менеджеру потрібно вміти ставити правильний темп команді, але перед цим, важливо переконатися в тому, що співробітники досить мотивовані.

Колишній генеральний директор [General Eectric Джек Уелч](https://www.money-zine.com/career-development/leadership-skill/pacesetting-leadership/) – приклад наполегливого і вимогливого лідера. Він ефективно керував компанією протягом двадцяти років, але заслужив негативну репутацію за те, що поставив високі темпи й скоротив 25% робочих місць в компанії за чотирирічний період.

**В яких ситуаціях стиль «управління швидкістю і темпами» принесе найбільший ефект?**

Відмінно працює в компаніях, де співробітники мають високий рівень професіоналізму та кваліфікації. Вони мотивовані, легко наслідують приклад лідера, відповідають його очікуванням. Крім того, дуже важливо, щоб і лідер мав високу експертизу, користувався довірою й авторитетом у команди.

**Плюси стилю «управління швидкістю і темпами»:**

* підвищує мотивацію команди та сприяє появі здорової конкуренції;
* за даними дослідження [Harvard Business Review](https://hbr.org/2017/01/the-stretch-goal-paradox), динамічне управління – відмінний спосіб вивести роботу ефективною і професійної команди на новий рівень;
* співробітники отримують більше можливостей використовувати та продемонструвати свої навички й компетенції;
* мотивація фахівців підвищується, оскільки вони приймають виклик від керівника і роблять все можливе для відповідності заданому темпу.

**Мінуси стилю «управління швидкістю і темпами»:**

* іноді менеджери встановлюють нереальні темпи й терміни виконання завдань, тим самим, демотивуючи й виснажуючи співробітників;
* фахівці з недостатньо розвиненими професійними навичками можуть бути не готовими до великого тиску і не зможуть відповідати встановленим стандартам;
* не всім людям подобається, коли хтось інший встановлює темп для їхньої роботи;
* постійне підштовхування команди до досягнення складних цілей може призвести до [вигорання](https://hurma.work/ru/blog/emoczionalnoe-vygoranie-priznali-samostoyatelnym-psihicheskim-rasstrojstvom/) фахівців;
* підкреслює особисті досягнення і може викликати розбіжності й невдоволення в команді.

Стиль управління «Laissez-Faire»

Передбачає надання співробітникам повної свободи й самостійності в діях. Менеджери з таким стилем управління не втручаються в роботу команди й беруть участь тільки в тому випадку, якщо щось йде не так або команда сама цього вимагає.

«Laissez-Faire» передбачає присутність менеджера тільки на початку і в кінці робочого процесу. Роль лідера на початку – надати рекомендації з роботи, сказати про своє бачення, відповісти на питання. Роль в кінці процесу – перегляд і оцінка результатів, рекомендації, що можна зробити, щоб в майбутньому досягти ще більших успіхів.

У 2004 році, засновники Google Ларрі Пейдж і Сергій Брін впровадили правило[«20 відсотків робочого часу».](https://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4) Це правило мало на увазі те, що один робочий день на тиждень (тобто 20%) співробітники можуть приділяти на роботу над будь-яким проєктом без будь-якого контролю. Ця свобода дає можливість фахівцям зосередитися на роботі, якої вони захоплені та експериментувати з новими творчими ідеями. Використовуючи правило «20 відсотків робочого часу», були впроваджені такі успішні інновації як AdSense, Gmail і Google Maps.

**В яких ситуаціях стиль управління «Laissez-Faire» принесе найбільший ефект?**

Слід зазначити, що цей спосіб управління потрібно використовувати в командах, які мають високу експертизою і професіоналізмом. Річ у тім, що команди, в яких багато новачків не здатні повністю весь процес вести самостійно без менеджера і періодично вимагають консультації. В іншому випадку кінцевий результат буде не таким, яким його очікував побачити менеджер.

**Плюси стилю управління «Laissez-Faire»:**

* в компаніях, де працюють висококваліфіковані фахівці сприяє інноваціям і творчості;
* співробітники, які завжди хотіли бути більш самостійними в роботі стають мотивованими й залученими;
* підвищується командна робота, оскільки фахівці синхронізуються і допомагають один одному.

**Мінуси стилю управління «Laissez-Faire»:**

* без керівництва може постраждати продуктивність і результативність, оскільки є ризик, що співробітники будуть відчувати нестачу спілкування з менеджером;
* деякі співробітники можуть думати, що менеджеру все одно на команду, її роботу і кінцевий результат;
* якщо команда не може самомотивуватися і не володіє достатньою кількістю скіліва, щоб розв'язувати проблеми самостійно, є ризик того, що завдання не буде зроблено в строк.

Найвідповідніший стиль менеджменту: чи є він

На жаль, чарівної таблетки, як і одного чарівного стилю менеджменту, який розв'яже всі проблеми немає. У кожного зі стилю є як свої переваги, так і недоліки. Більш того, багато що залежить від характеру керівника і співробітників, завдання і проєктів, над якими потрібно працювати.

Саме тому багато керівників використовують кілька типів управління, в залежності від досвіду команди, завдань і професіоналізму. Наприклад, якщо ситуація екстрена і потрібно швидко прийняти рішення, оптимальний варіант – авторитарний стиль, але якщо команда складається з творчих людей, які висококваліфіковані й хочуть більше свободи, управління «Laissez-Faire» – must-have.

В цілому, щоб підсумувати, хочемо зазначити, що ідеальний стиль управління повинен відповідати вашим навичками, досвіду й особистості, потребам команди та, звичайно ж, культурі компанії.