



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

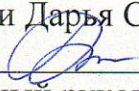
Кафедра экономики, управления и права

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КАК
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Выполнила:
студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Ет
Кичеджи Дарья Сергеевна

Проверка на объем заимствований:

43,18 % авторского текста


Научный руководитель:
к.п.н., доцент,

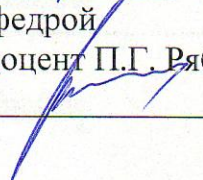
Гнатышина Екатерина Викторовна

Работа рекомендована к защите

« 28 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук


(к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Челябинск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы проблемы влияния стиля руководства на внутрифирменное управление	8
1.1 Теоретические аспекты внутрифирменного управления	8
1.2 Анализ стилей руководства в практике HR-менеджмента	13
1.3 Влияния стиля руководства на внутрифирменное управление	30
Глава 2. Экспериментальная работа по выявлению и коррекции стиля руководства	38
2.1 Общая характеристика организации	38
2.2 Цели, задачи и методы экспериментальной работы	40
2.3 Математическая обработка данных и анализ результатов экспериментальной работы	43
Заключение	48
Список литературы	49
Приложения	53

Введение

Произошедшие в России за последнее десятилетие радикальные социально-экономические изменения резко повысили актуальность таких областей науки как теория и психология управления, в том числе управления персоналом – HR-менеджмент (англ. *human resources management*). Знания определенных особенностей управления персоналом, о психологии поведения человека в организации рассматриваются сегодня как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля.

С 1880 по 1930 гг господствовали классические теории управления персоналом. Самыми яркими представителями этих теорий являются: А. Файоль, Ф. Тейлор, Л. Урвик, Г. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. "Труд - это естественная необходимость для человека" - считали ученые. Даже речи не шло о заинтересованности и удовлетворенности работников. По мнению теоретиков - Люди должны работать, чтобы получить результат. То есть они пропагандировали работу ради результата. Творческий подход к труду притакоем отношении невозможен. А также роль руководителя возрастает. Он должен иметь такие навыки как: справедливость, строгий контроль, сохранение производства. Организация труда, в данном контексте, понималась как дифференцировка задач для работников: простые – сложные или легковыполнимые – сложновыполнимые.

С 1930-х годов до конца XX века стали актуальными теории человеческих отношений управления персоналом. одними из самых ярких представителей являются: К. Арджелис, Э. Мейо, Р. Блэйк, Р. Ликарт. Здесь предпочтение отдавалось мотиву людей, занятых в труде, их полезности и значимости в нём. Этот мотив является наиболее сильным, намного сильнее, чем деньги. Главной идеей ученых, сторонников теорий человеческих отношений, являлось самовыражение себя как индивида, что определяет мотивацию человека в труде.

Отношения работников и руководителей в таком труде становятся наиболее благоприятными и принимаются обеими сторонами. Главной задачей для руководителя становится создание условия для индивидуального самовыражения работников. Руководитель учитывает предложения работников, дает им возможность самостоятельной работы, делится информацией о планах работы организации.

Наиболее современными теориями управления персонала являются теории HR-менеджмента, представленные Ф. Герцбергом, А. Маслоу, Д. Макгрегором и др. "Труд дает человеку удовлетворение" считают ученые данного направления. Работники – люди ответственные, творческие, способные к самоконтролю и самодисциплине. В разработке целей участвуют как работники, так и руководители. Задача руководителя – максимально использовать человеческие ресурсы, то есть создать такие условия, чтобы люди смогли самореализовываться. Главная идея теоретиков - ставка на самоконтроль. Это является главным условием для повышения производительности труда.

Управление и руководство – это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют социально-педагогических свойств субъектов этих форм деятельности (А.В. Либман, 1998). В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессионально управленческой деятельности как интегральных и устойчивых систем личностно – детерминированных способов управления руководства.

Следует обратить внимание на то, что понятия «руководство» и «управление» во многом тождественны. Тем не менее, между ними есть определенные различия. Как отмечает П.В. Магданов (2012), управление организацией это, прежде всего, целенаправленное воздействие на все компоненты управляемой системы для достижения намеченных заранее результатов. Иначе говоря, управление организацией как процесс включает людей, материальные, финансовые и другие ресурсы. Нельзя руководить ресурсами. Руководить можно только людьми.

Руководство – это процесс влияния на подчиненных, способное заставить их работать на достижение единой цели. В современной интерпретации следует охарактеризовать скорее как способность добиваться достижения поставленных целей и задач организации посредством мотивации и влияния на людей, нежели как применением диктаторским методов [32, 36].

Стиль руководства – это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющие особенности взаимодействия коллектива и руководителя, формирующихся под влиянием как субъективных и объективных условий управления, так и индивидуально – психологических особенностей личности руководителя [28].

Руководитель – это лицо, наделенное полномочиями принимать решения и нести за это ответственность. Он обладает реальной властью, непосредственно воздействует на коллектив, а через него – на характер и результаты функционирования всего объекта управления [34].

Таким образом, родовидовой анализ приведенных понятий – «руководство», «стиль руководства» и «руководитель», позволяет нам выявить, что стиль руководства обуславливается индивидуальными свойствами личности руководящего работника. В стиле работы руководителя его личные качества преломляются через призму особенностей окружающей среды, задач управленческой системы, и потребностей возглавляемого им коллектива. Поэтому в стиле работы различают, с одной стороны, его общую объективную основу и, с другой – свойственные конкретному руководителю приемы и способы осуществления управленческих функций. Индивидуальный стиль руководителя формируется в зависимости от того, какие качества доминируют в его личности.

Ещё с давних времен у людей вызывали интерес вопросы эффективного руководства. Однако, целенаправленное, систематическое их изучение началось только со времен Ф. Тейлора. За это время было проведено много исследований. Но до сих пор так и не существует полного

согласия по поводу того, какой стиль руководства считать наиболее эффективным.

Особенно остро стал вопрос выбора эффективного стиля руководства в последние годы. Возникшие на рубеже 70–80-х годов застойные явления в общественном производстве самым непосредственным образом были связаны прежде всего в работе с кадрами, а также с серьезными изъятиями в управлении.

В своей работе, я решила выявить закономерности влияния стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе с целью повышения эффективности его деятельности. Исследование проводилось на базе дошкольной образовательной организации – МБДОУ ДС №_476__ г. Челябинска. Исследование стилей руководства в образовательной организации поможет сделать довольно точные выводы о том, какой стиль преобладает в конкретном детском саду, а также по каким параметрам он нуждается в совершенствовании и изменении, и то как он влияет на эффективность деятельности руководителя и коллектива.

Цель работы – выявление закономерности влияния стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе и эффективность деятельности сотрудников организации.

Объект исследования – социально-психологический климат в коллективе организации.

Предмет исследования – стили руководства образовательной организацией.

Гипотеза исследования – эффективность оказания образовательных услуг и реализация задач ФГОС дошкольного образования будет выше, если:

- руководством образовательной организации за основу будет выбран демократический стиль руководства;
- будут проводиться систематические психолого-педагогические тренинги для коллектива организации;

- разработана система мотивации персонала к качественному оказанию образовательных услуг внешнему потребителю.

Для реализации поставленной цели и достижения условий гипотезы выдвигаются следующие **задачи**:

- Анализ научно-методической и психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;
- Выявление критериев эффективного управления персоналом образовательной организации.
- Определение модели эффективного HR-менеджмента в образовательной организации;
- Разработка практических рекомендаций по эффективному управлению персоналом организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят оценить стиль руководства и эффективность управленческой деятельности, как с психологической, так и социально-экономической сторон, и определить влияние стиля руководства на эффективность деятельности организации в целом.

Наш опыт доказывает, что нет идеальной схемы взаимодействия с персоналом. Выбор стиля руководства, который стоит осуществлять, влияет на эффективность деятельности организации в целом, а также на морально-психологический климат в коллективе, и следовательно и на качества оказания образовательных услуг.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Анализ проблема влияния стиля руководства на эффективность управления персоналом в литературе

«Система управления организации» – одно из ключевых понятий Теории организации, которое тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определенных целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех категорий, уровней, и профессиональной специализации. Система управления организации построена так, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей специалисты и руководители организаций, с целью непрерывного совершенствования, развития системы в целом, а также ее отдельных составляющих. Совершенно ясно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач. Теория управления как наука появилась в конце XIX века и с тех пор претерпела значительные изменения. Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, который по праву считается родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний - Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием, акцентируя на то, что «управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы». Управление – это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода ее в новое состояние [40, 41].

Главная задача управления – налаживание эффективной деятельности фирмы на рынке на ближайшую и дальние перспективы. Управление путем постановки и реализации целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы, обеспечением необходимыми ресурсами, условий конкурентной борьбы [34, 40]. В основе научного управления лежат следующие положения: важность применения научного анализа, определяющего наилучший способ достижения целей;

целесообразность отбора и использования работников, которые подходят для выполнения конкретной цели; необходимость снабжения работников всеми ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения поставленных перед ними задач.

Это можно представить следующей формулой:

$$У = И + Р + В + К,$$

т.е. управление равно: информация плюс решение, плюс воздействие, плюс контроль.

Труд управленцев заключается в том, чтобы собрать, сохранить и обработать информацию; выработать и принять управленческие решения; выдать воздействия на объект управления; контролировать исполнение управленческих решений. При рассмотрении понятия управления можно выделить три основных аспекта: организация, содержание, и технология управления.

1. Содержание управления заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, путей и методов, которые позволяют наилучшим образом достигать поставленных целей. Содержание управления зависит от задач, целей и конкретных особенностей производства, от принятой технологии производства, от взаимосвязей производственных подразделений, от характера основных и оборотных фондов, от рабочей силы и всей системы производственных отношений.

2. Организация управления характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, стадий и функций управления.

Разрабатывается иерархическая структура органов управления, специализирующихся на выполнении определенных управленческих функций и наделяются правами и полномочиями для их выполнения.

3. Технология управления представляет процесс, включающий процедуры и действия, связанные с выполнением основных управленческих операций.

Помимо того, на современном этапе в управлении важное место отводится взаимодействию с внешней средой, учету ее изменений, ориентации всей деятельности предприятий, исходя из сложившихся условий.

Управление организацией – это непрерывный процесс воздействия на производительность каждого работника в отдельности, группы и организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Чтобы цели организации реализовались, ее деятельность должна быть тщательно скоординирована. Следовательно, управление является необходимым видом деятельности для организации. Сложность управленческой деятельности и необходимость ее отделения от других функций зависит от структуры и размеров организации.

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов развития и функционирования организации. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем она должна обладать способностью к самосовершенствованию и саморегулированию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Современный уровень развития производства способствует не только глобальным переменам в сфере бизнеса, но колоссальному перевороту в социально-экономической обстановке общества. Старые механизмы управления этим производством, когда штат сотрудников воспринимался, как некая безликая и бесполовая масса, выполняющая определенную цель, в наше время благополучно позабыты. Сегодня управление любой, даже самой небольшой организацией, требует совершенно новой стратегии и тактики.

Появились новые психологические аспекты управления коллективом, являющиеся основными инструментами работы нынешнего руководителя.

Классическая, проверенная временем теория управления базируется на трех китах: финансовая политика, люди, технические вопросы. На первом месте, конечно же, стоит человеческий фактор. Тонкое, мудрое использование творческого потенциала каждого работника, регулировка взаимоотношений в коллективе повышает продуктивность работы не только подчиненных, но соответственно и фирмы в целом. Эффективное управление коллективом предусматривает, прежде всего, ориентиры на человеческий фактор.

Стать хорошим руководителем сейчас невозможно без изучения психологических аспектов общения с подчиненными. Можно сказать, что трудовой коллектив как объект управления представляет собой некое живое существо со своим характером и привычками. Знание особенностей восприятия людьми друг друга, ориентирование в нюансах взаимоотношений коллектива и управленческого аппарата – это фундаментальные составляющие в руководстве людьми. Только учитывая их, можно точно знать, как стать первоклассным руководителем.

Для этого требуется понимание того, что любой сотрудник – это прежде всего человек. Это служит великолепным стимулом для слаженной работы организации и дает практически полный ответ на вопрос, как стать первоклассным руководителем.

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку, реализацию управленческих решений и информационное обеспечение.

Управленческая деятельность – это совокупность действий, которая ведет к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (целей, программ, средств) для реализации миссии организации. Управленческая деятельность в организации рассматривается, как синтез науки и искусства. Научная часть

управленческой деятельности состоит из прагматичных управленческих технологий, закономерностей, правил, т.е. мало зависит от личности управленца.

Организация представляет собой сложную систему и неотъемлемой ее частью является руководство, координирующее ее действия, обеспечивающее ее целостность, сохранение и развитие, степень взаимодействия с внешней средой и, в конечном итоге, достижение поставленных целей.

Успех и эффективность организации напрямую зависит от руководителя, который будет направлять работу других и нести персональную ответственность за ее результаты. Но значительная часть людей, которые начинают заниматься профессиональной управленческой деятельностью, не обладают необходимой степенью грамотности в сфере управления. Поэтому в настоящее время особое внимание уделяется вопросам эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного.

Главная цель системы HR-менеджмента – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, социальное и профессиональное развитие.

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, которая посвящена найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала. Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, таланта и опыта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Управление персоналом (от английского слова *Human Resource Management* или *HRM*) – область знаний и практической деятельности, которая направлена на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование [9, 24]. Оптимальное использование

персонала с точки зрения управления персоналом достигается за счет выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и погашения отрицательных мотивов, а конечно же анализа таких воздействий. Управление персоналом является неотъемлемой частью систем управления (менеджмента). Управление персоналом – понятие комплексное. Оно охватывает широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Каждая организация представляет собой универсальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, которая обладает рядом способностей и своим стилем руководства. Стиль управления руководителя своими подчиненными и определяют успех организации, динамику развития фирмы. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношение к труду и взаимоотношения.

1.2. Классификация стилей руководства

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писем на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». В толковом словаре по управлению есть следующее определение: «Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения проблем и задач, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности» [34, 35]. По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них положительное влияние и побудить к достижению целей

организации. Кнорринг дает следующее определение: «Стиль руководства – привычная для конкретного руководителя система методов и реакций на возникающие ситуации, используемая им в своей практической деятельности» [34].

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. Поэтому различают индивидуальный и общий стили руководства. Понятие стиля уместно применить в приложении к личности руководителя. При том индивидуальный стиль предстает как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчиненного ему коллектива. Однако нельзя сводить целиком к личности руководителя и оценивать как своеобразную форму проявления его индивидуальности. Дело в том, что особенности личности руководителя при всей их значимости далеко не исчерпывают компоненты, формирующие присущий ему стиль руководства. Компоненты эти составляют субъективное начало и субъективный элемент стиля, а между тем стиль всегда имеет также и общую объективную основу [9, 26].

К субъективным факторам, определяющим стиль в управлении можно отнести:

- Установки и принципы, обуславливающие умение пользоваться властью.
- Специфика психического склада руководителя (характер, темперамент).
- Выбор методов и форм воздействия на подчиненных в каждой конкретной ситуации.
- Неповторимые личные качества, которые определяют «управленческий почерк».

Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения [36].

Как видно, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая как закон определяет характер и способ его действий и которой он должен подчинять свою волю.

В общем, объективные слагаемые стиля могут быть сведены к следующим:

специфика системы, ее задачи и цели, управленческой структуры; закономерности управления;

Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности;

Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами);

Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей);

Уровень практики управления;

Способы и приемы управления, используемые вышестоящим руководством.

Указанные слагаемые стиля предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приемы общения, отсюда и стиль работы. Итак, мы определили, что стилем работы является способ воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, приемы и способы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е.

субъективные факторы; а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы; наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным. Разнообразие и сложность этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам. Стиль руководства – способ или система методов воздействия руководителя на подчиненных. Это один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива.

Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства: [34, 35].

Директивный стиль (авторитарный);

Демократический стиль (коллегиальный);

Либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, выговоры, замечания, лишение различных льгот. Контроль очень детальный и строгий, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают грубость и резкость.

Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально–психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель

демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Таблица 1 – Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
принятие решений	решения	решения	решения

	принимаются единолично	принимаются после обсуждения в группе.	принимаются сами собой (кем- то в группе) или по указанию руководства
способ доведения решения	приказы, распоряжения, команды	предложения, советы	просьбы
отношение ответственности	или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных	коллективная ответственность	снимает с себя всякую ответственность
отношение к инициативе	подавляется	поощряется	отдается в руки подчиненных
отношение квалифицированны м кадрам	стремится задавить	стремится максимально эффективно их использовать	отпускает их в «свободное плавание»
отношение к недостаткам собственных знаний	недостатков нет «и не может быть по определению»	постоянно повышает свою квалификацию	нет «большого значения»
стиль общения	«держит дистанцию»	поддерживает дружеское общение	избегает общения
характер отношений с подчиненными	в зависимости от настроения	манера поведения со всеми как с равными коллегами	мягкая манера поведения

отношение к дисциплине	жесткая формализованная дисциплины	сторонник дисциплины «разумной достаточности»	Формально–попустительское отношение
отношение к моральному воздействию на подчиненных	неотвратимость наказание–основной метод стимулирования	необходимо использовать различные методы поощрения и наказания	безразличное

Существует ряд психологических исследований, которые определяют степень влияния стиля руководства на работу организации.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Он описал три основных стиля руководства / лидерства:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- попустительский (разрешительный, либеральный)

К.Левин обнаружил, что **авторитарное** руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. При либеральном стиле, объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и вопросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем

демократичное. Тем не менее, исследования Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. «Теория Y» и "Теория X", представленные в книге "Человеческая сторона предприятия", завоевали широкое признание у менеджеров.

Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, каким вынуждают их вести себя руководители. Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять задачи, возложенные на него. Исследования МакГрегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя. Если руководитель верит в то, что его работники с поставленной задачей справятся, он подсознательно управляет ими так, что бы их деятельность улучшить. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

Теория X.

Теория X описывает такой тип руководителя, стоящий на позиции директивных, авторитарных методов управления, так как относится к своим подчиненным недоверчиво. Руководители, придерживающиеся подобной позиции по отношению к своим подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются не допускать служащих к участию в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа удовлетворяет элементарные потребности подчиненных и использует автократичный стиль управления.

Теория Y.

Теория Y описывает идеальную ситуацию, в которой взаимоотношения в коллективе складываются, как партнерские и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория представляется как оптимистичный взгляд на работу организации. Работа не является для любого из нас чем-то особенным. Человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, а стремится взять на себя определенную ответственность. Работа для человека так же естественна, как и играть. Если члены организации стремятся достичь поставленных стилей, они развивают самоконтроль, самоуправление, делают все возможное для достижения целей. Награда за работу будет строго соответствовать выполненным задачам, стоящим перед коллективом. Творческое начало и изобретательность остаются скрытыми в подчиненных из-за высокого развития технологий.

Значительных успехов в работе достигают руководители, придерживающиеся как теории X, так и теории Y. Но каждый менеджер должен сначала оценить, возможно, ли в тех условиях, в которых находится организация, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

В западном бизнесе популярна также теория «управленческой решетки», разработанная Дж. Мутоном и Р. Блейком. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между человеком и производством. Первая (силовая) линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая (вертикальная) линия определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет потребностей, желаний, и т.д.). Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов. Их пересечение образует 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрант, который образован осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной конкретный руководитель, и определить

занимаемое им поле на «решетке», характеризующее применяемый им на практике стиль управления.

1.1- Примитивное руководство или «отдых на работе» (объединенное управление)

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи независимого эксперта. Такое ведение дел помогает избежать конфликтов, создает благоприятные условия для работы самого руководителя и расширяет границы новых идей воплощаемых в производство. Такой управляющий не является лидером. Он является просто «хранителем своего портфеля и кресла». Но очень скоро серьезные трудности заставят пересмотреть стиль руководства, либо сменить руководителя.

1.9 – Социальное руководство (управление в духе загородного клуба)

Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, но на процесс производства остается в стороне. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заключена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель любим подчиненными, они готовы всегда оказать помощь своему лидеру. Текучка кадров очень низка, а уровень удовлетворенности трудом очень высок. Но излишняя доверчивость к подчиненным приводит к принятию непродуманных решений. Из-за этого страдает производство. Подчиненные могут злоупотреблять доверием к себе.

9.1 – Авторитарное руководство (власть – подчинение)

Эта позиция характерна для менеджеров, заботящихся только о производстве и не осуществляющих никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкого характера и ведет к понижению результативности работы. По их мнению качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его

принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, интеллект, организаторский талант. Между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует взаимопонимание и сохраняется удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 – Производственно-социальное управление (организационное управление)

Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умеет сочетать заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер идет на компромисс во любых случаях. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства.

9.9 – Командное руководство или руководство «лицом к лицу» (групповое управление)

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. Данный тип управленца стремится приложить максимум усилий, как в самом производстве, так и в сфере социальной политики. Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают, является активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решения. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих, учесть изменения, влияющие на эффективность производства.

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, которые соответствуют требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации. Сравнив с

ними экспертные оценки качеств претендентов, можно определить их пригодность к ее замещению независимого эксперта. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя и расширит границы новых идей воплощаемых в производство. Такой управляющий не является лидером. Он является просто «хранителем своего портфеля и кресла». Но очень скоро серьезные трудности заставят пересмотреть стиль руководства, либо сменить руководителя.

Таблица 2

Внимание к 9 человеку	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
			1	2	3	4	5	6	7	8
		Внимание к производству								

Фрэд Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, который считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если выбранный стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что эффективность или успех того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненными, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя.

1) Отношение руководителя и подчиненных.

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности менеджера к членам коллектива.

Когда взаимоотношения между ними тесные, руководитель может рассчитывать на понимание и поддержку в любую минуту. Если же эти отношения не могут быть такими, то сила слова руководителя автоматически снижается.

2) Структура производственных заданий.

В данном случае под структурой производственных заданий понимается степень рутинности (объемное и простое) или не рутинности (уникальное и сложное) работы. Сложные задания требуют слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят не рутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

3) Уровень власти руководителя.

Объем формальной и неформальной власти руководителя имеет большое значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему или ей отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот. Фидлер полагал, что эти три фактора в комбинации могут дать образ идеального руководителя.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, то на подчиненных легко воздействовать. В противоположном случае, руководителю лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, не уделяя особого внимания вопросам создания коллектива и налаживания человеческих отношений. Это обеспечивает единство целей, надежность контроля, оперативность в принятии и реализации решений.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений. Сотрудники действуют в условиях четко сформулированных простых задач и указаний. Руководитель одновременно может

придерживаться авторитарного стиля, однако необходимо и легкое диктаторство.

Стиль управления, который ориентирован на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие - люди делают то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого слабое влияние руководителя на подчиненных только еще больше упадет. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков, и не получила полной поддержки у теоретиков.

Ренсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему. Они сравнивали группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях. Лайкерт выделяет два типа руководителя: руководитель, который сосредоточен на работе и руководитель, который сосредоточен на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе (или руководитель, ориентированный на задачу) заботится о проектировании задачи и разработки системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность первому типу руководителя Лайкерт ставит руководителя, сосредоточенного на человеке, главной заботой которого являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда, используя совершенствование человеческих отношений. Данный тип руководителя позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. А так же

помогают подчиненным решать проблемы и поощряют их профессиональный рост.

Таким образом, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Стиль руководства, который сосредоточен на человеке способствует повышению производительности труда. Но этот стиль управления не всегда является оптимальным поведением руководителя.

Как продолжение своих исследований Лайкерт предложил четыре базовых стиля руководства. Рассмотрим каждую систему в отдельности:

Система 1. (Эксплуататорско-авторитарная). Руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул - страх и угроза наказания, а вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Система 2. (Благосклонно-авторитарная). Предполагает, что руководство удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание – потенциальное. И оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется через снисходительность со стороны руководителя и осторожности – у подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной.

Система 3. (Консультативно-демократическая). Руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха.

Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Система 4. (Основанная на участии). Характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован, поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда.

Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия присутствует в организациях с таким типом руководства. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

1. Стиль поддержки.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения.

2. Инструментальный стиль.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3. Стиль, ориентированный на достижение.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на "достижение", когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их

самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

4. Стиль, поощряющий участие.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях используется инструментальный стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом с указаниями нельзя "перебарщивать", так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

Еще одной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Эта модель концентрирует на процесс принятия решений. Согласно точке зрения авторов, в зависимости от особенностей коллектива, ситуации и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления:

1. Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение.

4. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение.

5. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководитель», а также модель дерева решений.

- Наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- Уровень требований, предъявляемых к решению;
- Четкость и структурированность проблемы;
- Степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- Вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- Заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- Степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

Данная модель отличается от других ситуационных моделей тем, что ее основа – принятие решений. Но она аналогична другим подходам тем, что еще раз показывает руководителю: нет оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуаций принятия решений.

Таким образом, многие из установленных разными авторами стилей, раскрывающих особенности взаимовосприятия руководителей и персонала в общении, подтверждают актуальность выявления зависимости между этими понятиями.

1.3. Изучение влияния стиля руководства на внутрифирменное управление

Формирование стиля руководства – сложный процесс, в котором присутствует большое количество субъективных и объективных факторов. Стиль руководства, кроме особенностей темперамента, учитывает профессиональную подготовку, развитие организации, ее территориальное

расположение и складывается у руководителя в процессе его работы и получения опыта.

Стиль формируется как осознанная потребность поиска методов и форм перехода от иррационального (эмоционального) к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей.

При выборе стиля управления, который включает стиль мышления, стиль поведения, манеру общения, стиль речи, технику личной работы, структуру затрат рабочего времени, надо учитывать множество факторов, но прежде всего, наряду с ситуативными характеристиками, необходимо учитывать еще три фактора:

Решаемые сотрудниками задачи.

Для стереотипных, рутинных, повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, но при условии, что требуется только поверхностное общение руководителя с подчиненными, как и работников между собой. Не случайно авторитарный стиль в зарубежном менеджменте называют пионерским, когда все может легко и правильно решаться одним руководителем. Для сложных неповторяющихся задач творческого характера необходимыми являются демократические формы управления.

Уровень квалификации работников и руководителя.

Интегрально-демократический стиль требует от сотрудников высокого образования: им делегируются компетентность и полномочия по решению многих задач.

Характер мотивации сотрудников.

При авторитарном управлении определенных успехов можно добиваться лишь в коллективах из менее квалифицированных работников только путем распределения материальных благ.

Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои

возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных.

Проведенное исследование показывает, что отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации.

На формировании стиля руководства сказывается также уровень иерархии управления, вид деятельности (линейный, функциональный) и конкретные ситуации (руководитель может быть автократом в одних ситуациях и демократом – в других).

Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Разделяют объективные и субъективные факторы формирования стиля руководства.

Объективные факторы определяют только основу стиля, которая имеет свои особенности для каждого уровня иерархии. Решающая роль в формировании стиля управления на этой основе принадлежит руководителю и параметрам ситуации.

Субъективные стилеобразующие факторы не сводятся только к ресурсам личности субъекта управления. К ним примыкают характеристики: трудового коллектива, производственного процесса, хозяйственных и рыночных ситуаций. Субъективные факторы обуславливают разнообразие проявлений стиля управления. Эти факторы определяют или объясняют технологию принятия управленческих решений. Разнообразие

индивидуальных стилей – следствие разнообразия единичных факторов и причина разнообразия стиля аппарата управления. Единство стилеобразующих факторов проявляется во взаимодействии:

1. Информационных, социальных, организационных, коллективных, технико-технологических условий управления на предприятии;
2. Функций управления различных уровней системы;
3. Применяемых руководителем принципов и методов управления;
4. Руководителей различных уровней и подразделений.

Всеобщие стилеобразующие факторы вытекают из самой природы общественного труда, порождены кооперацией труда и являются объективными, но не существенными предпосылками стиля управления. К числу таких факторов следует отнести принципы системности, иерархичности, необходимого разнообразия, обратной связи.

Систему основных факторов формирования стилей управления можно представить в виде таблицы.

Чем дальше от стиля управления в иерархии отношений находятся стилеобразующие факторы, тем более опосредованное влияние их на формы этих отношений, и наоборот. В этой связи становится очевидным, что характеристики субъектов управления есть вместе с тем и непосредственные факторы формирования стилей управления. Среди особенных факторов выделяются:

- распределение полномочий
- установление ответственности
- характер процесса принятия решений
- используемые методы руководства
- организация труда
- заинтересованность в образовательном и профессиональном росте

подчиненных

В стилях управления фокусируют также другие объективно–субъективные и общие факторы:

- регламентированные общественные требования
 - средства управленческого труда
 - доступность и состояние социальной, экономической и технической информации
 - общие характеристики крупномасштабных объектов управления
- исторические, географические факторы, национальные традиции.

В настоящее время при формировании стиля руководства у менеджера, вместе со всеми перечисленными факторами формирования руководства, учитывается также эффективность конкретного стиля руководства для данной организации.

Эффективность стилей руководства по отдельным элементам деятельности организации можно представить в виде таблицы:

Таблица 2 – Эффективность стилей

Слагаемые эффективности	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса; Снижение убытков при работе в условиях дефицита; Малые затраты на менеджера; Низкая мотивация сотрудников в экономии	Использует рыночные шансы для заинтересованных сотрудников; Снижение убытков при отсутствии менеджера; Большие затраты на координацию работ; Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Предоставляется сотрудникам полная свобода действий для работы и самореализации; Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации; Плохая координация работ; Низкая мотивация сотрудников

	ресурсов		
Эффективность выполнения работ	Быстрое решение; Использование творческого потенциала только лидера; Четкое расположение ролей; Зависимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала лидера и сотрудников; Неясное разделение ролей; Независимость от лидера	Медленное решение; Использование творческого потенциала только сотрудников; Отсутствие разделения ролей; Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников; Только организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров	Инициативность, предприимчивость сотрудников; Отсутствие какой-либо заинтересованности и заботы о персонале и его развитии.

У каждого стиля руководства есть недостатки и преимущества, но, возможно на конкретном предприятии какие-то из недостатков не будут иметь большого значения: в одних организациях инициативность и использование творческого потенциала не будут актуальны, а жесткий контроль качества работы или быстрое принятие решения будет намного важнее; в других – не нужно четкое разделение труда или строгий контроль руководителя, а сплоченность коллектива, инициативность имеют первостепенное значение.

Все это необходимо учитывать при формировании стиля руководства в организации.

Таким образом, исходя из теоретического анализа проблемы формирования эффективного стиля руководства организацией, мы можем сделать ряд выводов.

Во-первых: в наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей. Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. «Эффективный руководитель формируется в процессе организационного и группового развития, выступая в качестве лидера. Движущая сила его развития – беспощадный самоанализ, уверенность в себе, непрерывное самообучение, энтузиазм».

Во-вторых – руководство является в некоторой степени искусством. Возможно, по этой причине исследователи не смогли разработать и обосновать теорию эффективного стиля руководства, которой бы можно было использовать в самых разных ситуациях и самым разным руководителям. Но возможно если бы этот стиль был выработан, то само руководство потеряло бы всю свою привлекательность, рискованность, превратилось бы в набор стандартных действий и приемов. Но все рассмотренные стили руководства помогут руководителю научиться выбирать стиль, сообразный данной конкретной ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя роли и задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Со временем те же самые руководители сменят стиль из-за изменения характера задачи, с возникающими перед

подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности. «В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, умения, навыки, достоинства и недостатки, и поэтому все руководители ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах. Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуаций».

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Общая характеристика организации

Экспериментальное исследование проводилось на базе МБДОУ Д/С № 476 г. Челябинска.

Детский сад расположен по адресу г. Челябинск, проспект Победы, 335в. Уровень воспитанников можно обозначить как, средний, что обуславливается месторасположением учебного заведения и социальным статусом семей. Открыт детский сад был в 1991г.

В образовательном учреждении работает 20 воспитателе, 10 помощников воспитателе, среди которых 7 педагогов имеют высшую категорию, 9 – первую категорию, 4 педагога пока не имеют категории. Возрастные границы педагогов – от 24 до 43 лет.

В соответствии со ст. 92 Федерального закона от 29.12.2012г. «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ государственная аккредитация образовательной деятельности по основным образовательным программам дошкольного образования не проводится.

Дошкольное образование в дошкольном образовательном учреждении осуществляется в соответствии с основной образовательной программой дошкольного образования, которая разработана на основе федерального

государственного образовательного стандарта дошкольного образования и с учетом примерной основной образовательной программой дошкольного образования (одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 20 мая 2015г. №2/15)).

Численность обучающихся (воспитанников) в 2015-2016 учебном году – 153 ребенка.

Основная образовательная программа дошкольного образования МБДОУ «ДС №476 г. Челябинска» (далее – Программа) разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования. Срок освоения основной образовательной программы – пять календарных лет. Форма обучения воспитанников – очная. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с утвержденным Положением о режиме занятий, календарным учебным графиком, учебным планом.

Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса:

Дошкольное образовательное учреждение оснащено необходимым оборудованием для полноценного функционирования и развития. В дошкольном образовательном учреждении оборудованы пять групповых помещений, музыкальный зал, спортивный зал, экологическая комната, методический кабинет, сенсорная комната, кабинет педагога-психолога, логопункт, изостудия. В методическом кабинете функционирует библиотека методической и детской литературы. В детском саду создана развивающая образовательная среда в соответствии с основной образовательной программой. Бытовые условия в групповых помещениях и специализированных кабинетах соответствуют нормам СанПиН 2.4.1.3049-13.

На территории ДОУ размещены прогулочные участки для групп с необходимым игровым оборудованием, теплица, огород.

Оборудование основных помещений ДООУ в соответствии с основными направлениями развития воспитанников:

Планирование образовательного процесса, условия для его осуществления курирует методическая служба детского сада. Методический кабинет является центром практической и инновационной деятельности. В кабинете функционирует методическая библиотека, она насчитывает около 150 единиц методической литературы, медиатека для самообразования педагогов, специалистов и родителей воспитанников. В кабинете в свободном доступе для педагогов находится компьютер с программным обеспечением Microsoft Word, Power Point, Excel и др., принтер, сканер. Для свободного пользования педагогов методический кабинет оснащен ноутбуками с доступом в интернет и виртуальный методический кабинет.

Одно из важнейших направлений развития системы образования в ДООУ является информатизация образовательного процесса.

Обеспеченность компьютерами и оргтехникой: АРМ администрации – 6; компьютеры – 13; АРМ педагогов – 5; принтеры – 8; сканеры – 2; ксероксы – 3; мультимедийное оборудование – 5; выход в Интернет со всех ПК – имеется точки Wi-Fi – 3; локальная сеть – имеется; интерактивная доска – 1; система голосования – 1; дистанционные планшеты – 3; информационный терминал для родителей – 1

В МБДОУ «ДС №476 г. Челябинска» создана локальная сеть, осуществляется доступ к Интернет – ресурсам во всех рабочих кабинетах ДООУ.

Объекты спорта: На территории ДООУ размещены две спортивные площадки (футбольно-баскетбольная площадка, беговая дорожка с полосой препятствий (лазы, тоннели, бумы, лабиринты)).

Организация питания:

В дошкольном учреждении 5-ти разовое питание воспитанников (завтрак, второй завтрак, обед, полдник, ужин). Ежедневное меню составляется с учетом нормативных требований, возрастных норм и

суточной потребности в основных пищевых продуктах. При составлении меню используются методические рекомендации «Организация питания детей в ДОУ» (сост. Г.Н.Панкратова), технологические карты, рекомендованные Министерством образования и науки Челябинской области. Двадцатидневное меню разработано в соответствии с нормами СанПиН 2.4.1.3049-13.

2.2. Цели, задачи и методы исследования

Реализация основной цели психологического исследования, направленной на выявления зависимости восприятия персоналом руководителей от стиля его общения, предусматривает решение следующих **задач**:

- определения стиля руководства в **МБДОУ ДС №476**г. Челябинска;
- оценка восприятия персоналом руководителей спортивной школы;
- выявление взаимосвязи между стилем руководства и восприятием персоналом руководителей.

Методы исследования

Этапы исследования определялись его задачами и предусматривали определения стиля руководства, оценку восприятия работниками этих руководителей, выявление взаимосвязи между стилем руководства и восприятием их работниками.

Для реализации первого этапа был использован метод экспертной оценки. Экспертной группе, в которую вошли представители руководства спортивной школой, была предложена характеристика трех стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный (бланк экспертной оценки стиля руководства смотрите в приложении 2). Каждый работник в индивидуальном порядке определял стиль руководства руководителя. Окончательные общие итоги экспертизы определяли руководителя в одну из трех групп по стилю руководства простым подсчетом «голосов» каждого члена экспертной группы.

Семантический дифференциал (СД) был применен как метод диагностики восприятия работников.

Семантический дифференциал (СД) инструмент исследования семантического пространства субъекта. Этот метод разработан в середине 50-х гг. американскими учеными под руководством Ч. Осгуда. Семантический дифференциал служит для качественного и количественного индексирования значений, смыслов с помощью двухполюсных шкал, задаваемых парами антонимичных прилагательных, между которыми расположены 7 градаций степени вхождения того или иного слова в данное качество. Широко известный в психологии и социологии, СД мало используется в педагогических исследованиях. Это метод является весьма информативным для изучения восприятия работниками различных объектов познания. В частности позволяет изучить восприятие работниками руководителей как партнеров по общению. Это важно для адекватного взаимодействия с ними. СД помогает увидеть тот образ оцениваемого объекта, который складывается в сознании реципиента. Любой воспринимаемый индивидом объект (предмет, изображение предмета, название предмета) вызывает у данного индивида определенные реакции. СД структурирует восприятие объекта по трем направлениям: активность объекта, его сила (потенциальность), отношение к нему со стороны испытуемого.

По версии Захаровой И.В. и Стрюковой Г.А., которая была использована в работе, взаимодействие руководителя с работниками описывается тремя шкалами. Активность руководителя подразумевает характер организации взаимодействия между ним и работниками. Сила (потенциальность) должна быть понимаема как степень его влияния на персонал (в основе чего лежит ригидность руководителя, его воля, способность настоять на своем, а также его авторитетность для работников). Отношение к руководителю показывает степень близости, взаимопонимания между ним и персоналом. Сочетание этих характеристик создает достаточно целостную картину общения руководителя и работника. Особенность

методики СД – отсутствие прямых характеристик у оцениваемого объекта, за которые бы респонденты ставили балл. Инструкция содержала объяснение задач исследования, а также порядок выполнения действия. Вариант инструкции был следующий:

«Уважаемый сотрудник! Вам предлагается оценить своих руководителей по парным качествам, описывающим определенное впечатление от оцениваемого объекта. Отрицательный или положительный знак предлагаемых признаков нужен нам только обработки результатов. Нет качеств хороших или плохих, каждому человеку присуще их определенное сочетание. Так, художник, рисуя портрет, не делит краски на «хорошие» и «плохие». Ваша задача нарисовать психологические портреты руководителей, чьи фамилии перед Вами на бланке. Оценить близость каждому руководителю качества из левого или правого столбика и поставьте соответствующий знак. Затем оцените меру выбранного Вами качества в баллах:

1. или - 1 - качество присуще в незначительной степени;
2. или - 2 - качество присуще в средней степени;
3. или -3 - качество присуще в сильной степени;
- О - если затрудняетесь отнести к данному учителю оба качества.

Предложенные 12 антономичных пар имеют семантическую связь с характеристиками активности руководителя (пары 2,5,8,11), его потенциальности (пары 1,4,7,10), отношение к нему (пары 3,6,9,12). Прилагательные левого столбика означают отсутствие потенциальности или активности, отрицательные восприятия объекта, прилагательные правого столбика – наличие потенциальности, активности, положительное восприятие объекта.

Процедура оценивания требует анонимности.

Методика СД позволяет достаточно четко с помощью простейших статистических характеристик произвести обработку результатов и интерпретировать их.

2.3. Математическая обработка данных и анализ результатов экспериментальной работы

В качестве математической обработки данных описательная математическая статистика. Первичная обработка результатов заключалась в составлении статистического ряда измеряемой величины, то есть активности, потенциальности руководителя в глазах работников, отношение к нему (таблица 5)

Таблица 5

x_i	-3	-2	-1	0	1	2	3
n_i	n_1	n_2	n_3	n_4	n_5	n_6	n_7

x_i – оценка определенного качества руководителя по семибалльной шкале;

n_i – частота значения x_i , т.е. сколько раз был поставлен балл x_i , при оценки руководителя по исследуемому параметру всеми работниками в совокупности.

Далее вычислялось среднее значение измеряемой величины и подсчет среднего значения величины.

Если в опросе участвовало K работников, то среднее значение величины X служит показателем совокупного оценивания данного качества руководителя всем работниками, являясь при этом достаточно объективной характеристикой, так как позволяет нивелировать влияние субъективных факторов (например, предвзятость отдельных работников по отношению к данному руководителю, а момент опроса).

В ходе исследования на основе экспертной оценки стиля руководства (авторитарного, демократического, либерального) было выявлено, что из 4 руководителей принявших участие в исследовании 3(75%) руководителя имеют демократический стиль руководства, 1 (15%) руководитель имеет

авторитарный стиль руководства, либеральный стиль руководства не имеет не один руководитель.

Таблица 6

Ф.И.О. руководителя	Авторитарный стиль руководства	Демократический стиль руководства	Либеральный стиль руководства
К.С.В.	0%	85%	15%
М.В.С.	0%	70%	30%
Ж.С.Ю.	0%	60%	40%
М.Т.Б.	88%	12%	0%

Таким образом, наиболее встречающийся стиль руководства в данной организации – демократический.

Диагностика восприятия работниками руководителя

В результате исследования восприятия работниками своих руководителей методом семантического дифференциала были получены средние оценки каждого руководителя по трем шкалам: активность, потенциальность, отношение (Приложение 1) и средние показатели оценки данных величин исследуемых стилей руководства.

Таблица 7 – Сравнение средних значений активности, потенциальности (силы) руководителей с разными стилями руководства и отношения к ним работников

Ф.И.О. руководителя	стиль	активность	потенциальность	отношение
К.С.В.	демократический	0,14	0,41	0,92
М.В.С.	демократический	-0,09	0,85	0,65
Ж.С.Ю.	демократический	-0,23	0,54	0,91
М.Т.Б.	авторитарный	1,29	-0,57	0,65

Таким образом, в результате диагностики методов СД каждый руководитель получил по три оценки со стороны работников, которые могут быть использованы в индивидуальной работе с данным руководителем.

Взаимосвязь между стилем руководства и восприятия работниками руководителей.

Оценки восприятия руководителей с демократическим стилем руководства принципиально отличаются от оценки восприятия работниками руководителя с авторитарным стилем руководства.

Сравнение средних значений по трем шкалам показывает, что с авторитарным стилем руководства по шкалам активности выше ($x=1,29$), отношение ($x = 0,65$), но сила (потенциальность) влияние его на работников отрицательна ($x = -0,57$). Скорее всего, это объясняется тем, авторитарный руководитель не имеет авторитета у коллектива, т.к. при таком стиле руководства он не прислушивается к стилю руководства, а все решает за коллектив сам, интересы дела для него выше интересов людей.

При демократическом стиле руководства сравнение средних значений по трем шкалам показывает, что руководители с таким стилем руководства по шкале активности могут иметь такие значения ($x=0,14$, $x= -0,09$, $x= - 0,23$). Это говорит о том, что при демократическом стиле характер организации взаимодействия между руководителем и работниками может быть различной. Потенциальность при демократическом стиле руководства ($x=0,41$, $x=0,86$, $x=0,54$) и отношения ($x=0,92$, $x=0,65$, $x=0,91$), взаимопонимание между руководителем и работниками высоки.

Статистическое сравнение различий между средними оценками восприятия руководителя с разными стилями руководства показало, что значимые различия по трем шкалам (активность, потенциальность, отношение) существуют между авторитарным и демократическим стилями руководства. Количественные различия незначительны, кроме силы влияния

руководителя с авторитарным стилем руководства на работников, при этом активность в этом стиле руководства высока.

Таким образом, получен результат, что существует зависимость восприятия работниками руководителя от стиля руководства. Наиболее высоко по активности оценивают руководителя с авторитарным стилем руководства, но позитивно относятся, эмоционально принимают руководителя с демократическим стилем руководства.

В ходе исследования на основе экспертной оценки стиля руководства (авторитарного, демократического, либерального) было выявлено, что из 4 руководителей принявших участие в исследовании 3(75%) руководителя имеют демократический стиль руководства, 1 (15%) руководитель имеет авторитарный стиль руководства, либеральный стиль руководства не имеет не один руководитель.

В результате исследования восприятия учащихся методов соматического дифференциала были получены средние оценки каждого педагога по трем шкалам: активности, потенциальности, отношения. Эти результаты могут быть использованы в индивидуальном консультировании руководителя, целью которого станет коррекция стиля руководства для оптимизации отношений с работниками.

Статистическое сравнение различий между средними оценками восприятия руководителя с разными стилями руководства показало, что значимые различия по трем шкалам (активность, потенциальность, отношение) существуют между авторитарным и демократическими стилями руководства. Количественные различия незначительны, кроме силы влияния руководителя с авторитарным стилем руководства на работников, при этом активность в этом стиле руководства высока.

Заключение

Экспериментальные исследования современных психологов (Е.Я. Захаровой, Б.П. Ковалева, Н.В. Антонова) свидетельствует о том, что эффективность организации рабочего процесса в организации (фирме) во многом зависит от стиля руководства руководителя своими подчиненными. Современная организация предполагает сосуществование полярных стилей руководства – авторитарного и демократического.

Для оптимизации отношений между руководителем и работником в организации важно знать зависит ли восприятие работниками своих руководителей от стиля руководства. Проведенное исследование показало, что такая зависимость в организации, на базе которой проводилась работа, существует. Руководитель с авторитарным стилем руководства воспринимается коллективом по шкале активности выше, но сила (потенциальность) влияние его на подчиненных отрицательная. Потенциальность при демократическом стиле руководства и отношения похожие с авторитарным стилем, а взаимопонимание между руководителем и работниками высокие.

Наиболее единодушны работники в оценки своего отношения к руководителям, вероятно, это является показателем того, что эмоциональное принятие руководителя в восприятии подчиненными первично.

Данные исследования предполагают в первую очередь создание такого эмоционально–психологического пространства в общении руководителя с подчиненными, которое создает условия для творческой совместной деятельности ориентированной на индивидуальную неповторимость каждого из субъектов общения. Результаты проведенных исследований могут послужить материалом для широкой психологической консультационной работы с руководителями организаций, менеджерами старшего звена, менеджерами по персоналу и др. категориями руководителей для формирования оптимально–продуктивного стиля руководства персоналом.

Список литературы:

- Абульханова-Славская, К.А. Социальное мышление личности: проблемы и стратегии исследования / К.А. Абульханова-Славская. – СПб.: Питер, 2013. – 314 с.
- Акулич, С.И. Отголоски патриархата в современной системе управления / С.И. Акулич. – <http://www.in-nov.ru/node/1978>. (режим доступа: свободный, дата обращения: 20.07.2015 г.).
- Андреева, В.И. Делопроизводство в кадровой службе / В.И. Андреева. – М: «Прогресс», 1997. – 289 с.
- Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2000. – 288 с.
- Брэддик, У. Менеджмент организации / У. Бреддик. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 328 с.
- Бунин, И.М. Российские предприниматели. 40 историй успеха. / И.М. Бунин. – М.: ОКО, 1994. – 256с.
- Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией? / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Бератор-Пресса, 2003. – 319с.
- Головаха, Е.И. Психологическое время личности / Е.И. Головаха, А.А. Кроник. – Киев, 1994. – 427 с.
- Грачев, М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. – М., 1993. – 267 с.
- Грейсон, Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон, К. О'Дейл. – М.: ОКО, 1991. – 386 с.
- Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс. – СПб.: Питер, 2012. – 413 с.
- Дюркгейм, Э. Представления индивидуальные и представлений коллективные / Э. Дюркгейм. – М., 1995. – 351 с.
- Зигерт, Д. Руководить без конфликтов / Д. Зигерт, Л. Ланг. – М.: ОКО, 1990. – 289 с.

- Карелин А.А. Психологические тесты : в 2-х томах. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – Т. 2. – 248 с.
- Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М.: «Прогресс», 1987. – 384 с.
- Корчемный, П.А. Психология и педагогика / П.А. Корчемный, Л.Г. Лаптева, В.Г. Михайловский. – М.: Изд-во «Совершенство», 1998. – 296 с.
- Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.
- Кричевский, Р.Л. Психология малой группы. Теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, В.М. Дубовская. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 314 с.
- Кричевский, Р.Л. Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии / Р.Л. Кричевский // Вопросы психологии. – 1997. – № 6. – С. 78-91.
- Кудряшова, Л.Д. Каким быть руководителю. – Л., 1986. – 164 с.
- Кузьмин, Е.С. Руководитель и коллектив / Е.С. Кузьмин, И.Б. Волков, Ю.Н. Емельянов. – Л.: Лениздат. 1974. с. 167.
- Кулинкович, Т.П. Идеальный руководитель в представлении специалистов с разным профессиональным опытом / Т.П. Кулинкович. – <http://www.hrm.ru/idealnvii-rukovoditel-v-predstavlenii-specialistov-s-raznym-professionalnym-opytom> (режим доступа: свободный, дата обращения: 06.08.2015 г.).
- Куницын, В.Н. Межличностное взаимодействие / В.Н. Куницын, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. – СПб.: Питер, 2014. – 544 с.
- Кунц, Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: «Прогресс», 1991. – 495 с.
- Лейенс, Ж. Основные концепции и подходы в социальном познании / Ж. Лейенс, Б. Дарден. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 390 с.

- Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций / В.С. Липатов. – М, 1996. – 327 с.
- Магданов, П.В. Система управления организацией : понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2012. – №8. – С. 56-62.
- Методические рекомендации для педагогов / сост. С.Л. Копотев. – Ижевск: ОСПИ «Лицей», 1991. – 32 с.
- Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Б.Д. Парыгин; под ред. В.А. Ядова. – Л.: Изд-во «Наука», 1981. – 192 с.
- Петровский, А.В. Социальная психология коллектива / А.В. Петровский, В.В. Шпалинский. – М.: Просвещение, 1978. – 600 с.
- Психология менеджмента : учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. – 272 с.
- Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 1999. – 470 с.
- Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 285 с.
- Розанова, В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа»; «Интел-Синтез». – 2002. – 400 с.
- Ромашов, О.В. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
- Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – 512 с.
- Семенов, А.В. Социальные представления как способ познания / А.В. Семенов. – М: ООО НИЦ «Инженер», 2015. – 298 с.
- Судаков, К.В. Индивидуальная устойчивость к эмоциональному стрессу / К.В. Судаков. – М.: Изд-во «Медиа Сфера», 1998. – 98 с.
- Тютченко А.М. Морально-психологическое состояние сотрудников: оценка и пути формирования. – М.: ГАВС, 1994. – 120 с.

- Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
- Урбанович, А.А. Психология управления. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с.
- Чирикова, А.Е. Лидеры госпредприятий и частных фирм : сравнительный анализ делового поведения / А.Е. Чирикова // Малый бизнес, рынок, общество. – 1994. – № 3. – С. 101-145.
- Чирикова, А.Е. Лидеры российского предпринимательства : менталитет, смыслы, ценности. / А.Е. Чирикова. – М.: Институт социологии РАН, 1997. – 213 с.
- Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: учебник / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2011. – 356 с.
- Якока, Л. Карьера менеджера / Л. Якока. – М.: «Прогресс», 1990. – 365 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Уважаемый респондент!

Вам предлагается оценить своих руководителей по парным качествам, описывающим определенное впечатление от оцениваемого объекта.

Отрицательный и положительный знак предлагаемых признаков нужен нам только для обработки результатов. Нет качеств хороших и плохих, каждому человеку присуще их определенное сочетание. Так, художник, рисуя портрет, не делит краски на «хорошие» и «плохое». Ваша задачи – нарисовать психологический портреты ваших руководителей, чьи фамилии перед Вами на бланке. Оценить близость каждому руководителю качества из левого или правого столбика и поставить соответствующий знак. Затем оценить меру выбранного Вами качества в баллах:

1. или -1 - качество присуще в незначительной степени;
 2. или -2 - качество присуще в средней степени;
 3. или -3 - качество присуще в сильной степени;
- О - если затрудняетесь к данному руководителю оба качества.

	Кошурников Сергей Валентинович	Мельников Вадим Степанович	Жигулин Сергей Юрьевич	Маракушина Татьяна Борисовна	
-3 -2 -1					1 2 3
1. мягкий					1. твердый
2. гладкий					2. шершавый
3. кислый					3.сладкий
4. маленький					4. большой
5. тихий					5. громкий
6. грубый					6. нежный
7. короткий					7. длинный
8. обтекаемый					8. угловатый
9. темный					9. светлый
10. качающийся					10. устойчивый
11. тупой					11. острый
12. черствый					12. свежий

Уважаемый эксперт! Какого на Ваш взгляд, стили руководства во взаимодействии руководитель–работник придерживаются ниже следующие руководители Вашей организации?

1. Авторитарного стиля, для которого характерны:

- руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему;
- единолично принимает решение или отменяет их;
- к мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам;
- преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры;
- интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

2. Демократического стиля, для которого характерны:

- управление характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителями и заместителями, руководителем и подчиненным;
- руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения;
- регулярно и своевременно проводит информирование членов коллектива по важным для них вопросам;
- общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений;
- руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

3. Либеральный стиль (попустительский), для которого характерны:

- отсутствие активного участия руководителя в управлении коллектива;

- такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива;
- работу пускает на самотек, редко ее контролирует;
- такой руководитель предпочитает не рисковать, « не высовывается», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность.

Поставьте против фамилии руководителя номер (1, 2, 3) соответствующего ему (на Ваш взгляд) стиля руководства.