

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего и послевузовского профессионального образования
**Всероссийский государственный университет кинематографии
имени С.А.Герасимова (ВГИК)**

АССИСТЕНТУРА-СТАЖИРОВКА

РЕФЕРАТ

**на тему:
«Стили и стратегии лидерства»**

Выполнила: Титова Е.В.

Москва, 2017

Введение

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива.

Часто под руководством мы подразумеваем, управление в целом, но это распространённое мнение ошибочно, потому что управление делится на две полярные категории: руководство и лидерство. В свою очередь эти категории распадаются ещё на несколько подкатегорий. Так руководство бывает: директивное, демократическое и либеральное, а лидерство- формальное и неформальное.

Но сказать однозначно, что лидерство и руководство не совместимы нельзя. Лидерство это скорее состояние души человека и совокупность его личностных качеств, а отличие от руководства- руководящий пост может занимать любой человек не зависимо от его характера и настроения. Так лидер может иметь большее влияние на сотрудников, чем непосредственный руководитель.

Поскольку однозначного решения не существует, то в данной работе автор ставит своей целью разобраться, что такое лидерство и что такое руководство. Чем они похожи и чем различны.

Объектом исследования являются понятия «лидерство» и «руководство».

Предметом- сходство и различие понятий и сферы их применения.

Понятия лидерства и руководства. Их основные свойства.

Лидерство и руководство — это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Существует различие между формальным лидерством — когда влияние исходит из официального положения в организации и естественным лидерством — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами. [1]

Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Таблица 1. Матрица базовых стратегий

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. [2]

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Кроме того, поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и особенно не стремится к продвижению. В первом случае руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью руководящей группе организации. Во втором — он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Типы лидерства

Принято различать понятия лидера и руководителя как соответственно неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Формальное лидерство — это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам.

На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме.

Выделяют три типа лидеров:

- Вожак — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом.
- Лидер (в узком смысле слова) — менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему приходится мотивировать поведение членов группы личным примером; как правило, влияет только на часть членов группы.
- Ситуативный лидер — обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой то, вполне конкретной ситуации:

торжественное событие в коллективе, поход, спортивное мероприятие и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе, они заслуживают особого внимания, т.к. активно влияют на морально – психологический климат в коллективе и могут стать источником конфликтов и именно они составляют резерв на выдвижение кадров. Лидеры бывают: деловые, эмоциональные, авторитарные, демократические, позитивные и негативные. [3]

Официальный руководитель обязан иметь представление о неформальной структуре своего коллектива, чтобы своевременно предотвращать конфликтные ситуации; иметь четкое представление кто формирует общественное мнение в данной рабочей группе, иметь представление об авторитетности своих заместителей и других сотрудников.

Стили лидерства и руководства

Основу для классификаций стилей руководства или стилей поведения дали теории, основанные на поведенческом подходе. При поведенческом подходе к лидерству эффективность определяется не столько личными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным. Немецкий психолог Курт Левин (1890-1947) провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стиля управления:

- авторитарный (или автократический, или директивный, или диктаторский);
- демократический (или коллегиальный);
- попустительский (или либерально-анархический, или нейтральный).

Авторитарный стиль управления

Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим.

Особенности стиля:

Преобладающие методы руководства приказы, распоряжения, выговоры, угрозы, лишение льгот. Интересы и пожелания сотрудников во внимание не принимаются.

В общении с людьми преобладает четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность, даже грубость.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей.

Недостатки стиля:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Авторитарный стиль лежит в основе абсолютного большинства конфликтов из-за стремления управляющего к единовластию. Этот стиль

управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.).

Демократический стиль управления

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее действенным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Этот стиль управления предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести либо одергивания. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому. При этом всячески стимулируется инициатива со стороны подчиненных, в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

Особенности стиля:

Важные производственные проблемы обсуждаются, и на этой основе вырабатывается решение. Руководитель всячески стимулирует и поощряет инициативу со стороны подчиненных.

Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам.

Общение ведет доброжелательно и вежливо.

При таком стиле в коллективе складывается благоприятный психологический климат.

Попустительский стиль управления

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

Особенности стиля:

Общение ведется доверительным тоном, действуют уговорами, налаживанием личных контактов, к критике относятся терпимо, со всем соглашаются, но ничего не предпринимают для улучшения своей деятельности.

Такой стиль руководства допустим в творческих коллективах, в которых сотрудники отличаются творческой индивидуальностью.

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ.

Вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие;
- люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;
- нет никакого сотрудничества;

- нет стимула добросовестно трудиться;
- разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров;
- подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты;
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Возможно несовпадение формы и содержания действий руководителя, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократического»).

Стиль лидера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Он должен владеть всеми тремя стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств.

Индивидуализированный стиль

Этот стиль не выделяется наукой, но он всегда будет существовать.

Можно сказать, что индивидуализированный стиль- это творческое смешение всех вышеназванных стилей руководства. Руководитель использует в определенные моменты авторитарность, берет удар на себя, и несет всю ответственность. Затем, для решения каких-то вопросов, он созывает руководство компанией и ставит перед ними на рассмотрение целый ряд вопросов, т.е. использует пассивный стиль. И, наконец, часть обязанностей лидер возлагает на руководителей подразделений, в том числе, предоставляет им решение определенных вопросов и ответственность за принятие решений.

Сильная сторона такого стиля руководства: его креативность, т.к. руководитель может варьировать различные стили руководства в зависимости от той ситуации, которая наступает в компании.

Слабая сторона: руководитель должен постоянно проявлять определенную гибкость и скорость реакции, и если он, например, в ситуациях, которые требуют авторитарности, будет проявлять пассивный стиль, то он быстро потеряет свое влияние и авторитет в компании. [4]

Идеальный руководитель

Американские и японские ученые провели исследования в области менеджмента и сконструировали «идеальный» образ руководителя, основанный на сочетании интеллектуальных и личностных качествах. При этом нельзя забывать, что индивидуальные качества личности (знания, способности, особенности характера, эмоционально – волевая сфера и т.д.) являются тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность, и они гораздо труднее поддаются коррекции (исправлению).

Черты личности идеального руководителя:

- Стиль мышления – умение мыслить проблемно, перспективно, системно, нешаблонно, оперативно и т.д.
- Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению.
- Достоинство и высокая ответственность во всех делах.
- Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все лучшим образом.
- Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей. [5]

Качества и черты личности лидера

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск — разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:

Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.

Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.

Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

М. Вудкок, Д. Френсис, рассматривая качества руководителя, необходимые ему для успешной работы, результативного управления рабочей группой, выделили типичные слабые и высокие навыки руководства (табл. 2).

При этом руководителем должна осознаваться важность развития навыков эффективного руководства.

Таблица 2. Слабые и высокие навыки руководства

Слабые навыки руководства	Высокие навыки руководства
<ul style="list-style-type: none"> • не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных; • избегает действий, связанных с наказанием; • следует устаревшему стилю руководства; • не имеет представления о воздействиях, влияющих на осуществление им своей роли; • вызывает отрицательное отношение окружающих; • не стремится к ясности; • пускает работу подчиненных на самотек; • терпит посредственность; • недостаточно системно подходит к анализу работы; • мало делегирует полномочия; • обладает излишне негативным стилем; • пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных; 	<ul style="list-style-type: none"> • принимает во внимание поведение подчиненных; • устанавливает дисциплину, если это требуется; • приспособливает стиль руководства к переменам; • понимает, что воздействует на выполнение им своей роли; • развивает добрые отношения с окружающими; • дает четкие указания; • регулярно анализирует работу подчиненных; • поощряет наилучшие примеры; • системно подходит к анализу работы; • квалифицированно передает полномочия; • избегает слишком частого применения негативного подкрепления; • создает позитивную обратную связь; • устанавливает приемлемые

<ul style="list-style-type: none"> • часто не справляется с «трудными» людьми; • не защищает собственную группу; • терпит минимальный вклад в работу; • не способен установить критерий успеха. 	<p>отношения с «трудными» людьми;</p> <ul style="list-style-type: none"> • защищает свою группу, если возникает угроза; • ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников; • устанавливает критерии успеха.
---	--

[6]

Практические исследования о руководстве и лидерстве

На тему выявления наиболее распространённых стилей руководства написано много работ и проведено много исследований, ниже предлагается к рассмотрению одно из них. Данное исследование было проведено в 1998 году командой Д. Козоводова.

«Поиск правильного пути руководства людьми в организациях представляет собой сегодня сферу приложения усилий множества людей. В век повышенного спроса на информацию и творчество, быстрых перемен во внешнем мире, многое зависит от того, насколько умело управляют человеком в рыночной организации. Происходящие в последнее время серьезные изменения на российском рынке, заставляют заново переоценивать нормы и ценности руководства людьми в организациях.

Специалисты утверждают, что самый быстрый и дешевый путь достижения фирмой конкурентоспособности состоит в приобретении способных, мыслящих руководителей. Спрос на талант руководителей не подвержен спаду, он сохраняется как в период экономического подъема, так и экономических кризисов. В свою очередь теоретические и практические разработки зарубежных и отечественных исследователей необходимо адаптировать к сложившейся в стране ситуации. Так, в ходе исследования, проведенного весной - летом 1998 года, были опрошены 51 эксперт - руководители разных уровней организаций, занимающихся лекарственным обеспечением в России. Это заведующие аптек, директора фармацией и частных фирм, начальники отделов и руководители других подразделений. В выборку вошли организации, представляющие компании с различными формами собственности: из них 1/3 государственных и муниципальных предприятий (ГП, МП и т.д.), 1/3 приватизированных, бывших

государственных предприятий (ОАО) и 1/3 негосударственных, частных фирм (ЗАО, ООО и т.д.).

Основные социально-демографические характеристики руководителей фармацевтических предприятий. Руководители опрошенных фармацевтических компаний в подавляющем большинстве - женщины. Их доля в выборке составляет 67%. На государственных предприятиях доля женщин - 69%, на приватизированных - также 69% и в негосударственных компаниях - 62%. Подавляющее большинство работников государственных предприятий, а также бывших госпредприятий составляют специалисты, имеющие специальное фармацевтическое образование, а это, как правило, женщины.

В то время как для работы во многих частных фирмах фармацевтическое образование не является обязательным, привлекаются сотрудники других специальностей и, соответственно доля мужчин увеличивается практически до 1/3.

Возраст. Самая большая доля респондентов -40% приходится на руководителей, чей возраст превышает 41 год. На втором месте руководители в возрасте 31- 40 лет они составляют 34%.

Следующая возрастная категория - 26 - 30 лет составляет 18% и наименьшая доля - 8% - самые молодые руководители в возрасте от 20 до 25 лет.

Если рассматривать доли возрастных категорий в организациях с различными формами собственности, то можно обнаружить существенные различия. Так, например, самая большая доля руководителей, чей возраст превышает 41 год, приходится на государственные предприятия - 62%. Руководителей в возрасте 20 - 25 лет в организациях с такой формой собственности не оказалось вообще. Заметно меняется картина на приватизированных предприятиях. Здесь доля руководителей в возрасте свыше 41года практически совпадает с долей руководителей, чей возраст попадает в категорию от 31 до 40 лет (38% и 39% соответственно).

Доля молодых руководителей - 20 - 25 лет здесь составляет уже 8%, и 15% составляют руководители в возрасте от 26 до 30 лет. Больше всего различаются данные по возрастным категориям на государственных предприятиях и в частных компаниях.

Руководители в возрасте 26 - 30 лет и 31 - 40 лет имеют наибольшие и равные доли (36%). В то время как доли самых молодых (20 и 25 лет) и тех, кому за 41 - одинаковы, но несколько меньше и составляют по 14%.

Образование. Уровень образования респондентов очень высок. Лишь 5% имеют среднее или среднее специальное образование, 5% имеют ученую степень, остальные респонденты имеют высшее образование. Образовательный статус респондентов в процентном отношении одинаков на государственных, приватизированных предприятия и в частных организациях.

Стаж работы. Самая большая доля среди опрошенных - 35% трудятся на своем посту более 5 лет. Следующая по величине категория - 1- 3 года составляет 31%. Стаж в 3 - 5 лет имеют 21% респондентов и наиболее короткий срок - менее 1 года провели на своей должности 13% опрошенных.

Основная цель исследования анализ практикуемых и предпочитаемых стилей руководства и особенностей управленческого поведения руководителей в современных российских фармацевтических организациях. Данные получены путем анкетирования с использованием тестов, представляющих собой методику, посредством которой выявляются особенности управленческого поведения руководителей и их склонность к различным стилям руководства.

Под стилем руководства в данном исследовании мы понимаем систематическое проявление каких-либо личностных качеств руководителя, манера его поведения в отношении подчиненных, способы решения деловых проблем. Рамки организации составляют некоторый диапазон для выбора руководителем той или иной линии служебного поведения по отношению к подчиненным ему работникам и решению служебных задач. Сознательный

выбор или спонтанные колебания в этих рамках неизбежны и зависят от индивидуальности руководителя - его культуры, установок, характера, опыта, знаний и т. д., а также детерминируются сложившейся ситуацией, психологическими и социокультурными факторами, присущими как руководителю, так и коллективу, профессии, региону. Мы воспользовались самой распространенной классификацией, в которой вычленяются три типа:

- авторитарный стиль, характеризующийся жесткими методами управления, пресечением инициативы и обсуждения принимаемых решений, сосредоточением всей власти и ответственности в руках руководителя, навязыванием своей воли подчиненным;
- демократический стиль, поощряющий коллегиальность и любую инициативу, отличающийся привлечением подчиненных к выработке и принятию общих решений;
- либеральный стиль представляющий собой, как правило, слабо выраженное руководство, устранение, отказ от него со стороны управляющего, снятие с себя ответственности и отречение от власти в пользу организации или коллектива.

Впервые данная классификация стилей руководства была употреблена известным исследователем в области менеджмента Куртом Левиным в 1939 году.

Один из тестов направлен на определение особенностей поведения руководителей. В данном случае поведение руководителей классифицируется по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности - сосредоточение на результатах и работе, до другой - сосредоточение на человеке.

Руководитель, ориентирующийся на работу и на выполнение производственных задач, характеризуется, прежде всего, стремлением к достижению поставленных целей, к своевременному принятию верных решений, использованием подчиненных ему сотрудников и введением в

действие необходимых ресурсов, разработками системы вознаграждений для повышения производительности труда;

Руководитель, ориентирующийся на интересы людей, заботится о взаимопомощи, о том, чтобы сотрудники, насколько это возможно, могли реализовать свои личные амбиции, чтобы они находили удовлетворение в решении стоящих перед ними задач. Следовательно, для такого руководителя самоутверждение и самовыражение сотрудников, с одной стороны, и поддержка и укрепление группы с другой - это цели, к которым необходимо стремиться.

Стили руководства и особенности управленческого поведения руководителей на российских фармацевтических предприятиях. Результаты исследования показывают, что на российских фармацевтических предприятиях доля руководителей, ориентированных на решение производственных задач, существенно превышает долю тех управляющих, которые ориентируются на интересы людей: 68% против 32%.

Самая большая доля руководителей, ориентированных на достижение производственных результатов, оказалась у тех, кто управляет приватизированными предприятиями - 72%. У руководителей частных компаний и государственных предприятий она ниже - 67% и 66% соответственно. Отсюда следует, что наибольшую заботу о людях проявляют руководители государственных предприятий - 34%, несколько ниже - руководители частных структур - 33%, а наименьшая степень ориентации на интересы людей у руководителей ОАО - 28% .

Данные исследования показывают, что демократический стиль руководства является наиболее выраженным у руководителей государственных предприятий и составляет 43%, при 33% - авторитарный и 24% - либеральный. Необходимо отметить, что авторитарный стиль руководства выражен одинаково у руководителей всех рассматриваемых типов предприятий. Степень его выраженности составляет - 33 %. Вместе с тем либеральное руководство слабее всего на государственных предприятиях

- 24%. В то же время оно выражено одинаково в компаниях типа ОАО и частных организациях - 26%.

Наиболее выраженный стиль руководства управляющих российскими фармацевтическими компаниями является демократический, его доля составляет 42%. Далее следует авторитарный - 33% и наименьшая выраженность у либерального стиля руководства - 25% .

При рассмотрении стилей руководства среди мужчин и женщин наблюдаются небольшие расхождения между этими демографическими категориями. Так, например, демократический стиль руководства несколько более выражен у мужчин - 43% по сравнению с женщинами - 40%. В то же время женщины более склонны к авторитаризму - 35%, против 32% у мужчин. Склонность к либеральному стилю руководства одинакова - 26% как у мужчин, так и у женщин.

Существуют также некоторые различия в управленческом поведении между руководителями - мужчинами и руководителями - женщинами. Женщины более склонны ориентироваться в своей управленческой деятельности на людей и человеческие отношения - 33%, против 29% у мужчин. В то же время мужчины - руководители больше заботятся о задачах и о достижении производственных результатов: 71% - мужчины, 67% - женщины.

При исследовании зависимостей стилей руководства и особенностей управленческого поведения руководителей от возраста, нами были взяты две возрастные категории: руководители моложе 30 лет и руководители старше 30 лет. Результаты исследования показали, что демократический стиль руководства более выражен у руководителей, чей возраст меньше 30 лет (43%). У опрошенных старше 30 лет этот стиль выражен несколько слабее (39%). К авторитаризму более склонны руководители, кому за 30 - 34% против 31% у более молодых руководителей.

Выраженность либерального стиля руководства практически одинакова как у тех, кто моложе 30 лет (26%), так и у тех, кто старше 30 лет (27%).

Доля руководителей, ориентированных на производственные результаты в возрасте до 30 лет, превышает долю тех, кто старше 30 лет. Эти показатели составляют 66% и 62% соответственно. Из этого следует, что более склонны проявлять заботу о людях и ориентироваться на человеческие отношения в организации управляющие старше 30 лет (38%) и менее те, кто моложе 30 лет (34%).

При проведении исследования рассматривался также стаж работы на занимаемой руководящей должности (более 3 лет и менее 3 лет). Предпринималась попытка найти взаимозависимость между стажем и склонностью к определенным стилям руководства и изменением управленческого поведения руководителей. Однако значимой корреляции обнаружено не было.

Ставилась задача выяснить зависимость стиля руководства и управленческого поведения от количества человек, находящихся в подчинении. Рассматривались группы руководителей с количеством сотрудников в подчинении более 50 человек и менее 50 человек. Результаты показали, что такая корреляция практически не наблюдается, то есть зависимость отсутствует.

Еще одним важным вопросом исследования была попытка выявить зависимость стиля руководства и управленческого поведения руководителей от положения на иерархической лестнице организации.

Были взяты две категории управляющих: топ-менеджмент - это директора, генеральные директора и их заместители, с одной стороны, и руководители отделов, управлений и других подразделений, с другой. По результатам исследования выраженность демократического стиля управления у руководителей подразделений больше, и составляет 42%, противоположность представителям топ-менеджмента, у которых такая выраженность составляет только 39%. Соответственно последние более склонны к авторитарному управлению - 35% против 32% у их подчиненных.

При этом выраженность либерального стиля руководства одинакова и составляет наименьшую долю - 26%.

Особенности управленческого поведения топ-менеджеров и руководителей подразделений отличаются очень незначительно.

Топ-менеджеры несколько больше заботятся об интересах людей (35%), чем руководители подразделений (34%), и при этом последние, как показали результаты исследования, больше ориентированны на задания и решение производственных задач (66%) в отличие от своих начальников (65%).

Подведем некоторые итоги. Российский руководитель предпочитает характер отношений с подчиненными преимущественно демократический, мягкий, основанный на взаимном уважении, сотрудничестве и авторитете руководителя. В современном понимании философия менеджмента - это согласие, а не отношения господства и подчинения. В этом смысле понятие руководства претерпело существенные изменения. Если прежде руководство полагалось на силу власти и издание приказов, то теперь оно действует на основе сотрудничества людей, работающих под началом руководителя.» [7]

Исследование: «какой тип руководства чаще встречается в Санкт-Петербурге».

Существует так же методика В. П. Захарова «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом», которая позволяет выявить тип руководства в конкретной компании или провести исследование о том какой тип руководства преобладает в современном обществе.

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе. (см. приложение 1)

Автор работы провёл опрос среди жителей Санкт-Петербурга, пользуясь методикой В.П. Захарова.

Место проведения опроса и выборочная совокупность опрашиваемых.

Местом опроса был выбран Лиговский проспект. Генеральной совокупностью были работающие люди любого возраста и пола. Опрашивался каждый десятый. Всего было опрошено 100 человек. Помимо предложенного опросного листа задавался вопрос о типе учреждения, в котором работает опрашиваемый (государственное учреждение, частная фирма, акционерное общество), а так же о том какого пола и возраста руководитель. Возрасту и полу участников опроса значение не придавалось.

Цель, задачи и гипотезы исследования

Цель исследования: определить какая методика руководства является наиболее распространённой в Санкт-Петербурге, а так же выявить взаимосвязь между половозрастными характеристиками человека и его методикой управления.

Задачи исследования:

- Выявить наиболее распространённый метод управления.
- Выявить связь между возрастом начальника и типом управления.
- Выявить связь между полом начальника и типом управления.
- Выявить связь между типом учреждения и типом управления.

Для изучения данной темы были выдвинуты следующие гипотезы:

Самым распространённым методом управления является демократический стиль.

Женщины чаще используют авторитарный или либеральный стили управления.

Руководители младше 35 лет чаще выбирают демократический стиль управления.

На государственных предприятиях чаще, чем на предприятиях других типов начальники используют авторитарный стиль.

Результаты опроса и интерпретация полученных данных

По результатам опроса стало видно, что 72% начальников- мужчины.

Большинство молодых руководителей (83%) работает на частных предприятиях и, в основном, они предпочитают использовать в управлении демократический стиль (93%).

Из 28% женщин-управленцев: 57% чаще всего используют авторитарный или смешанный стили. 13% используют попустительский (либеральный) стиль и только 30% предпочитают демократический стиль.

Интересно что, женщины, использующие демократический стиль в основном старше 35 лет, в то время, как мужчины старше этого возраста чаще используют авторитарный либо либеральный стили.

Возможно, это происходит потому, что женщина чувствует себя уверенно на месте руководителя и не видит смысла в авторитарном стиле. Мужчина, видимо, часто считает, что не достиг всех возможных карьерных высот и либо пытается авторитарным стилем улучшить качество работы фирмы и повысить, таким образом, себя, либо пускает всё на самотёк.

В государственных учреждениях руководители чаще выбирают авторитарный стиль (76%), очевидно, потому что полагают, что строгая дисциплина залог хорошей работы. В то время как на частном предприятии, если человек работает плохо его очень легко уволить и найти другого.

Интересен так же факт, что чем выше начальник по служебной лестнице, тем чаще он выбирает демократический стиль правления, в то время, как те, кто стал начальниками недавно, видимо, стараются повысить себя в глазах окружающих авторитарным стилем. (Этот вопрос не задавался, но участники опроса делились своими мыслями с интервьюером).

Данное исследование, по мнению его автора, считается репрезентативным и достоверным. Его можно перенести на генеральную совокупность, и оно в полной мере отражает реальность.

Заключение

Руководство необходимо, так же как и лидерство. Человек может не быть лидером по натуре, но при этом он может великолепно руководить предприятием. Лидерство скорее заражает идеей и ведёт за собой, чем управляет людьми.

Такая политика хороша для многих сфер жизни человека, но вместе с тем, например, в армии важно авторитарное руководство, потому что данная структура подразумевает жёсткое подчинение приказам, и не предполагает отказов выполнять указание.

В школе, в тот период, когда становление характера ещё не завершилось авторитарный стиль руководства (конечно менее строгий, чем в армии и, часто граничащий с демократическим) так же важен. Дети- это будущее страны и они ещё не готовы принимать верные решения самостоятельно.

Возможно единственным стилем, который не возможно оправдать является либеральный (попустительский), потому что основная задача руководителя и лидера- управлять массами, а данный стиль об этом «забывает».

Руководство и лидерство, к сожалению, являются разными понятиями, но к руководящим постам в условиях рыночной экономики всё чаще приходят люди, являющиеся о натуре лидерами. Возможно, что через несколько лет эти понятия срастутся и различий уже не будет.

Список использованных материалов:

1. Автор: Владимир Алиев Интернет ссылка:
http://prodelo.ru/?s=43&d_id=179
2. Интернет сайт «Корпоративный менеджмент» Статья: Стиль руководителя и эффективность управления» автор: канд. пед. наук, Г. Бураканова Ссылка на источник:
http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml
3. Официальный сайт Сычевского Виталия. Проект: музыкально-информационная система, Москва 2006. Прямая ссылка:
<http://svitalij.by.ru/lider.htm>
4. Информационный ресурсный центр по практической психологии Psyfactor.org Ссылка на источник: <http://psyfactor.org/personal/personal17-07.htm>
5. см. п.3
6. см. п. 1
7. Справочный ресурс по вопросам получения экономического и бизнес образования в России и за рубежом begin.ru. Ссылка на источник:
<http://www.begin.ru/db/b2/FDDB441CA168CF19C3256AB7005834F8/doc.html>