

## Содержание:

# Введение

**Актуальность** темы курсовой работы определяется прежде всего тем, что успех и эффективность организации напрямую зависят от лидера, который руководит работой других и несет личную ответственность за их результаты. На стиль руководства влияет огромное количество факторов. Особо стоит подчеркнуть личность самого руководителя, специфику его характера.

На данный момент, особое внимание в трудовой деятельности уделено вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя и подчиненных. Мотивация сотрудников, их отношение к работе, межличностные отношения и многое другое зависят от стиля руководства. Поэтому необходимо точно определять присущий децернаменту[1] стиль руководства, посредством различных диагностических методик. А верно выявить наиболее эффективную из всех, возможно посредством анализа методик диагностики стилей руководства.

Каждый менеджер в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в особом для него стиле. Стиль руководства выражается в том, какими методами руководитель побуждает команду активно и творчески выполнять возложенные на них функции, поскольку он контролирует результаты трудовой деятельности подчиненных. Тот стиль руководства которому следуют децернамент может служить характеристикой качества его деятельности, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же участие в создании психологического климата в коллективе, способствующего развитию благоприятных трудовых результатов.

Наибольшее **проблемой** в анализе методик диагностики стилей руководства является валидность самих методик.

**Объектом** исследования выступают *Стили руководства*.

**Предмет исследования:** методики диагностики стилей руководства.

В качестве диагностических **методик** были выбраны две наиболее оптимальные: Диагностика склонности к определенному стилю руководства (Е.П.Ильин) и

Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки (Машков В.Н.).

**Целью исследования** является изучение стилей руководства и методик их диагностики, а так же выявление взаимозаменяемости и зависимостей присутствующих в данных методиках.

**Задачи исследования:**

1. Изучить виды и стили руководства.
2. Проверить выдвинутые гипотезы.
3. Проанализировать выбранные методики диагностики стилей руководства.

Для выполнения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

- теоретические: анализ и обобщение научной литературы;
- эмпирические: тестирование и описание;
- математические: ранжирование, шкалирование и статистический анализ.

**Нулевая гипотеза:** Существует прямая зависимость между возрастом и стилем руководства, которого придерживается человек.

**Альтернативная гипотеза:** Между возрастом и придерживаемым стилем руководства не существует зависимости.

В качестве **теоретической основы** выступили работы зарубежных и отечественных исследователей в области менеджмента, психологии, управления персоналом, экономики, рекрутмента таких как: Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen, Ильин Е.П, Машков В.Н, Фитискин Н.П и других авторов. Материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме курсовой работы.

Для статистической обработки полученных данных использовалась программа Microsoft Excel 2020. Проведен групповой анализ при помощи непараметрического критерия Манна-Уитни для выборок и корреляционный анализ – метод ранговой корреляции Спирмана.

Структура работы определяется характером изучаемых в ней проблем. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

Введение описывает актуальность работы, ставит цели, задачи, описывает предмет и определяет тему.

В первой главе рассматриваются основные теоретические концепции и стили руководства.

Вторая глава носит эмпирический характер. Проведен анализ методик диагностики стилей руководства и их сравнение.

Заключение подводит итоги курсовой работы и описывает сделанные выводы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты изучения стилей руководства в психологии**

### **1.1. Виды стилей руководства**

Процесс управления командами и обеспечения их эффективности требует присутствия лидера - руководителя, который может мотивировать и обеспечивать видение своих подчиненных. Считается, что руководители ставят перед подчиненными цели и дают им достаточно возможностей для достижения целей организации. Роль руководителя рассматривается как важнейший инструмент для членов команды. Причина в том, что лидеры играют жизненно важную роль в формулировании коллективных норм, помогая членам команды решать и решать проблемы, возникающие в командной среде. Критическое значение лидеров-руководителей для члена команды привело к созданию новых способов, на основе которых лидеры могут обеспечить ценность для членов команды.

Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначально оно означало стержень для письма на восковой доске, а позже использовалось в значении «почерк». Следовательно, мы можем предположить, что стиль руководства является своего рода «почерком» в действиях менеджера.

Стиль руководства лидеров имеет важное значение для успеха командной работы. Во многих случаях руководители не знают об основных потребностях и желаниях своих подчиненных или не понимают различий между людьми, участвующими в команде. В результате из-за различных проблем, которые не были вовремя выявлены среди членов команды, это приводит к снижению производительности членов команды.

Для руководителей крайне важно обеспечить убедительное руководство, которое может помочь членам команды достичь командных и организационных целей. Поведение лидера или стиль руководства фокусируются на своевременном и точном выполнении задачи. В связи с этим важно разобраться в том, какие стили руководства существуют.

Объективно говоря, независимо от того какой бы стиль не был избран руководителем, его выбор определяется осознанной целью, которая характеризует способ и метод его действий. Кроме этого существуют и другие объективные компоненты стиля. К ним относятся: закономерность управления; специфика сферы конкретной деятельности; общие требования, предъявляемые к руководителям; социально - психологические черты исполнителей (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы и потребности и пр.)

Давайте рассмотрим основную классификацию стилей руководства, которая была выделена нашими иностранными коллегами.

### **Авторитарный стиль руководства.**

Авторитарный стиль руководства особенно подчеркивает различие между авторитарными лидерами и их последователями. Эти типы лидеров не только создают четкие профессиональные отношения. Они считают, что непосредственный контроль является основополагающим в поддержании успешной рабочей среды.

Авторитарные лидеры сосредотачиваются на эффективности, потенциально рассматривая другие стили, например демократический, как препятствие для прогресса. Примеры авторитарного руководства: полицейский, управляющий движением; учитель, приказывающий студенту выполнить свое задание и руководитель, инструктирующий подчиненного убирать рабочую станцию. Все эти позиции требуют определенного набора характеристик, которые дают лидеру положение, чтобы привести вещи в порядок или донести свою точку зрения.

Авторитарные черты включают в себя: постановку целей индивидуально, участие в основном в одностороннем и нисходящем общении, контроль за дискуссиями с последователями, и доминирующее взаимодействие.[\[2\]](#)

Несколько исследований подтвердили связь между издевательствами, с одной стороны, самодержавным руководством и авторитарным способом урегулирования конфликтов или разрешения разногласий, с другой. Авторитарный стиль руководства может создать атмосферу страха, практически не оставляя места для диалога, а подчиненные могут посчитать жалобы бесполезными.[\[3\]](#) Как таковые, авторитарные стили иногда ассоциировались с уменьшением удовлетворенности членов группы по сравнению с более демократичными стилями руководства.[\[4\]](#) Авторитарное лидерство стало модным в течение периода между войнами - свидетельством тому стали Сталин, Муссолини и Пилсудский.

### **Патерналистический стиль руководства.**

Патерналистский лидер работает, действуя как родительская фигура, заботясь о своих подчиненных, как родитель. При таком стиле руководства лидер полностью заботится о своих последователях или работниках. Взамен он получает полное доверие и преданность своего народа. Ожидается, что работники под таким стилем лидера будут полностью привержены тому, во что верит лидер, и не будут бороться и работать независимо. Отношения между этими сотрудниками и лидером чрезвычайно прочны. Ожидается, что рабочие останутся в компании на более длительный период времени из-за лояльности и доверия. Они не только относятся друг к другу как к семье внутри рабочей силы, но и снаружи. Эти работники могут обращаться друг к другу с любыми проблемами, связанными с чем-то, потому что они верят в то, что, по их словам, действительно поможет им.

Одним из недостатков патерналистского лидера является то, что лидер может начать играть в фаворитах в принятии решений. Этот лидер будет включать в себя рабочих, более склонных следовать и начать исключать тех, кто был менее лояльным. По словам Падавича и Эрнеста, которые пишут «бизнес-измерение и организационное консультирование», на сегодняшнем рынке найти патернализм труднее. Они верят этому, потому что стало больше увольнений. Это влияет на патерналистских лидеров, потому что сотрудники могут не поверить, что их работа обеспечена на 100%. Когда это происходит, работники начинают искать большие и лучшие возможности трудоустройства вместо того, чтобы оставаться в одной компании в течение более длительного периода времени. Из-за этого лидер может думать, что вы могли бы уйти, и не верить вам полностью, когда вы рассказываете

им что-нибудь о возможной работе. Это может подвергнуть рабочих и руководителя риску плохой ситуации.

По словам Б.М. Басса, который написал книгу « *Лидерство и эффективность за пределами ожиданий* », работники, которые следят за патерналистским лидерством, также имеют лучшие организационные навыки. Лидер поощряет организацию, потому что позволяет работникам выполнять задачи, чтобы они могли оставаться на вершине своей работы. Рабочие выполняют задачи, это повышает уверенность в себе и заставляет их работать усерднее, чтобы достичь цели и превзойти её, чтобы доказать своему боссу, что он усердно работает. Наличие такого стиля лидерства также может помочь реализовать систему вознаграждений. Эта система позволит работникам работать еще лучше, потому что в конце туннеля есть что-то для них. При этом они также смогут выполнять больше работы в установленные сроки.[\[5\]](#)

Несмотря на то, что патерналистский стиль лидерства практикуется в большинстве мест, таких как Индия, Юго-Восточная Азия, Ближний Восток и Африка, не было конкретных эмпирических исследований последствий этого стиля лидерства из-за предвзятых негативных представлений Запада. Эти негативные понятия возникают из-за различий в внутренних культурных аспектах, определенных в исследовании Гирта Хофстеде (1980). Он заявил, что страны Северной Америки и Западной Европы классифицируют себя как индивидуалистическую культуру, в основе которой лежат принципы эгалитаризма, отсутствие взаимозависимости внутри группы, прямое общение и маломощное расстояние. Следовательно, с западной точки зрения, авторитетные аспекты патернализма изначально не принимаются, в то время как родительский аспект этого стиля руководства рассматривается как вторжение в личную жизнь, поскольку личная и профессиональная жизнь являются двумя отдельными аспектами жизни. С другой стороны, патерналистский стиль руководства довольно эффективен и успешен в незападных культурах, которые по своей природе коллективизированы, поскольку эти общества смотрят на своих лидеров как на отцовскую фигуру и полагаются на него в качестве руководства и защиты в обмен на уважение и лояльность, тем самым приводя в соответствие с принципами патерналистского стиля.

### **Либеральный стиль руководства.**

Либеральный (несмешивающийся) стиль руководства характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за

своей работой. Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении, отсутствие размаха в его деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Во взаимоотношениях с подчиненными он отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в решении их проблем. Готов выслушать критику и соображения. Но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказанные мысли и удовлетворить высказанные пожелания (просьбы).

Недостаточно требователен к подчиненным, не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он скорее сам выполнит требуемую работу, чем принудит к этому недисциплинированного подчиненного.

Руководитель-либерал редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздаст невыполнимые обещания. Он способен пренебречь своими принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего руководителя и подчиненных.

### **Демократический стиль руководства.**

Границы демократического участия обычно ограничиваются потребностями организации или группы и инструментальной ценностью человеческих качеств (навыков, установок и т.д.). Демократический стиль включает в себя понятие, что каждый в силу своего человеческого статуса должен принимать участие в решениях группы. Тем не менее, демократический стиль руководства по-прежнему требует руководства и контроля со стороны конкретного лидера. Демократический стиль требует, чтобы лидер принимал решения о том, кого следует вызывать в

группе, и кому предоставляется право участвовать, принимать решения и голосовать с ними.[\[6\]](#)

Представление демократа о своих сотрудниках сводится к следующему:

1. Труд процесс естественный. Если условия благоприятные, то люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
2. Если люди приобщены к организационным решениям, они будут использовать самоконтроль и самоуправление;
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Настоящий демократ избегает навязывать свою волю подчиненным. Он разделяет с ними власть и контролирует результаты деятельности.

Исследования показали, что этот стиль лидерства является одним из наиболее эффективных и создает более высокую производительность, лучший вклад от членов группы и повышенный моральный дух группы. Хотя демократическое лидерство является одним из наиболее эффективных стилей руководства, оно имеет некоторые потенциальные недостатки. В ситуациях, когда роли неясны или время имеет существенное значение, демократическое лидерство может привести к сбоям в коммуникации и незавершенным проектам. Демократическое лидерство лучше всего работает в ситуациях, когда члены группы имеют опыт и готовы делиться своими знаниями. Также важно иметь достаточно времени, чтобы люди могли внести свой вклад, разработать план, а затем проголосовать за лучший курс действий.[\[7\]](#)

Если мы сравним методы управления персоналом и стили руководства, мы можем заметить определенную закономерность. Авторитарный стиль основан на мотивации персонала административными методами. Демократический стиль управления использует экономические и социально-психологические последствия. Либерал использует все три метода одновременно, но они используются не регулярно, а в соответствии с ситуацией. Как мы видим из таблицы 1.[\[8\]](#)

**Таблица 1**

Параметры взаимодействия	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Методы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от вышестоящих или решения совещания
Способы доведения решений до исполнителя	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, аргументирует, воздействует	Просит, уговаривает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность, делегирует полномочия	Старается снять с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Не принимает или избавляется от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором не занимается
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера общения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной дисциплины, строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, дифференцированно подходит к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям
Выбор метода воздействия на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, редко поощряет избранных	Использует различные методы поощрения и наказания	Чаще использует вознаграждение

## 1.2. Редкие стили руководства

## **Стиль руководства Laissez-faire.**

Стиль руководства laissez-faire - это то, где все права и полномочия принимать решения полностью предоставляются последователям. Впервые это было описано Левином, Липпиттом и Уайтом в 1939 году, наряду с авторитарным руководством и демократическими стилями руководства.[\[9\]](#)

Лидеры Laissez-faire позволяют последователям иметь полную свободу принимать решения, касающиеся завершения их работы. Это позволяет последователям самостоятельно управлять, в то же время предлагая руководство и поддержку по запросу. Лидер laissez-faire, использующий управляемую свободу, предоставляет последователям все материалы, необходимые для достижения их целей, но не принимает непосредственного участия в принятии решений, если только последователи не просят их помощи.

Это эффективный стиль для использования, когда:

- Последователи высококвалифицированные, опытные и образованные.
- Последователи гордятся своей работой и стремлением делать это самостоятельно.
- Последователи являются экспертами в ситуациях, когда последователи имеют больше знаний, чем лидер группы.
- Последователи заслуживают доверия и опытны.

Обратите внимание, что эти условия будут интуитивно означать, что группа уже может быть эффективной.

Этот стиль *не* должен использоваться, когда:

Лидер не может или не будет предоставлять регулярные отзывы своим последователям.[\[10\]](#)

Этот стиль руководства был связан с более низкой производительностью, чем автократический и демократический стиль руководства, и с более низким уровнем удовлетворенности членов группы, чем демократическое лидерство.[\[11\]](#)

Некоторые исследователи предположили, что лидерство в духе laissez-faire можно фактически считать не лидерством или уклонением от лидерства.[\[12\]](#)

## **Транзакционный стиль руководства.**

Опрос, проведенный Jun Liu, Xiaoyu Liu и Xianju Zeng,[\[13\]](#) посвящен корреляции между транзакционным лидерством и влиянием командных эмоций на инновации. Исследование состояло из 90 рабочих групп, в общей сложности 460 членов и 90 руководителей команд. Исследование показало, что существует связь между эмоциями, трудовым поведением и транзакционным лидерством, которое влияет на команду. В зависимости от уровня эмоций команды; это может повлиять на лидера транзакции в положительном или отрицательном ключе. Лидеры транзакций лучше работают в командах, где уровень эмоций в проекте ниже.

Это потому, что люди могут:

- Думайте свободно, отбрасывая свои эмоции помимо своей работы.
- Все их внимание сосредоточено на данной задаче.

Транзакционный лидер - это:

- Отрицательно сказывается при высоком эмоциональном уровне.
- Положительно влияет на низкий эмоциональный уровень.

Транзакционное лидерство представляет собой форму стратегического лидерства, которое важно для развития организации. Лидерство в сделках важно для новаторства команды.

### **Трансформационный стиль руководства.**

Сторонники трансформационного лидерства изображают трансформационного лидера как тип человека, не ограниченного восприятием последователей.[\[14\]](#) Основная цель - работать над *изменением* или *трансформацией потребностей* своих последователей и *перенаправить* их мышление.[\[15\]](#) Лидеры, которые следуют за стилем трансформации лидерства, бросают вызов и вдохновляют своих последователей чувством цели и волнения.

Трансформационные лидеры также создают видение того, к чему они стремятся, и передают эту идею другим (их последователям). Шульц и Шульц выделяют три характеристики трансформационного лидера:

Харизматическое лидерство имеет широкую область знаний, обладает саморекламируемой личностью, высоким / большим уровнем энергии и готово рисковать и использовать нерегулярные стратегии, чтобы стимулировать своих последователей к самостоятельному мышлению. [\[16\]](#)

## Управленческая решетка Блэйка-Моутона

Эта концепция была разработана в Университете штата Огайо. Затем в 1964 году в нее внесли изменения и, собственно, популяризировали специалисты в теории менеджмента Роберт Блэйк и Джэйн Моутон.

Если говорить в наиболее общих словах, то в этой теории описываются 5 стилей руководства. Они базируются на заботе о людях и заботе о производстве/задачах.



### Примитивное руководство.

Руководитель прилагает минимум усилий для налаживания заботы о людях и эффективного производства. У такого лидера минимальная заинтересованность в том, чтобы члены команды получали удовлетворения от работы. В результате в проекте/организации преобладают высокая степень неорганизованности, а **сроки выполнения задач не соблюдаются**. Самому же менеджеру также свойственна неэффективность и желание просто сохранять должность.

### Авторитарное руководство.

При таком стиле управления менеджеру характерны забота о производстве и отсутствие заинтересованности в своих подчиненных. Он отличается высоким уровнем ответственности, интеллекта и наличием организаторских способностей.

Между руководителем и членами команды сохраняется дистанция. При этом менеджер полагает, что эффективность работы зависит от строгой организации, и максимально возможно **исключает людей из процессов принятия решений**. На короткой дистанции такой стиль руководства может повысить производительность команды. На длинной же — из-за жесткой политики и процедур это приводит к недовольству со стороны членов команды.

### **Производственно-социальное руководство.**

Достаточно сбалансированный стиль, при котором менеджер добивается компромисса – баланса между эффективностью работы и заботой о нуждах сотрудников. Такого лидера отличает прогрессивность взглядов, обсуждение решений с командой, заинтересованность в успешном завершении проекта.

Однако менеджеры с таким стилем руководства не настаивают на новых критериях достижения целей, что зачастую **приводит к средним результатам**. Более того, характерны ситуации, когда не все нужды производства и сотрудников полностью соблюдаются.

### **Социальное руководство.**

Руководитель много внимания уделяет заботе о сотрудниках и мало – заботе о задачах и производстве. При таком подходе они **работают в теплой атмосфере**, приятном и дружеском окружении. Менеджер считает, что именно такой подход создает условия для самомотивации и усердного труда.

Однако слабый акцент на задачах часто создает препятствия для высокой производительности, что приводит к спорным результатам.

### **Командное руководство.**

Данный стиль управления в менеджменте характеризуется значительным акцентом на производстве и нуждах членов команды. Лидер знает, что предоставление более широких возможностей, преданность делу, доверие и уважение, а также вовлеченность в процессы принятия решений – важнейшие моменты для создания командной атмосферы. Это, по его мнению, автоматически приводит к высокому уровню производства и удовлетворения работой

Подводя итоги по всем вышеприведенным параграфам, мы можем обозначить следующие **выводы**:

Существует множество различных стилей руководства и каждый по своему оптимален для реализации тех или иных поставленных задач.

Само понятие стиля руководства очень обширное и включает в себя множество различных аспектов.

## **Глава 2. Эмпирическое изучение методов исследования стилей руководства**

### **2.1. Гипотезы и описание методик исследования стилей руководства**

В нашем исследовании мы выбрали различный спектр возрастов для изучения методик диагностики стилей руководства. Исследование проводилось в различных компаниях. Были выбраны руководители и их члены семьи, количество испытуемых составляло 30 человек: 15 мужчин; 15 женщин.

#### **Методологическая основа.**

В качестве диагностического инструментария данной проблематики использовались: методика *Диагностика склонности к определенному стилю руководства Е.П. Ильина*. Проверена на надежность и валидность в диссертации Нгуен Ки Тьонга (2000) и представляет из себя опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. Содержит 18 вопросов. Результаты представлены в виде номинативной шкалы.

Методика *Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова*. Была опубликована в 2002 году. Содержит 60 вопросов. Результаты представлены в виде номинативной шкалы.

Используемые методики имеют следующие преимущества в сравнении с другими:

- Методика *Диагностика склонности к определенному стилю руководства Е.П. Ильина* имеет короткий и четкий стимульный материал.

- Методика Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова отличается высокой точностью.
- Методики подходя для широкого спектра возрастов (не включая дошкольный и школьный)

Методика Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова позволяет определить **стили руководства** не экспертным способом, а с помощью самооценки.[\[17\]](#)

Методика выявляет степени выраженности определенного стиля такие как:

- Демократический стиль руководства
- Либеральный стиль руководства
- Авторитарный стиль руководств

А так же различные градации преобладания этих стилей:

- Минимальную
- Среднюю
- Высокую

Для каждого из стилей руководства.

Методика Диагностика склонности к определенному стилю руководства Е.П. Ильина определяет одну из направленностей стилей руководства экспертным путем.[\[18\]](#)

Методика выявляет предполагаемый стиль руководства:

- Демократический стиль руководства
- Либеральный стиль руководства
- Авторитарный стиль руководства

### **Гипотеза исследований:**

Существует прямая зависимость между возрастом и стилем руководства, которого придерживается человек.

Известно что со временем характеру человека свойственно изменяться, соответственно существует вероятность того что меняется и превалирующий стиль руководства.

## 2.2 Результаты сравнения методик диагностики стилей руководства.

Для начала было выявлено среднее статистическое по методикам диагностики стилей руководства, данные которого были представлены в таблице ниже (таблица 1).

**Таблица 1**

### **Среднее статистическое по методикам диагностики креативности и воображения**

<b>№</b>	<b>Показатели</b>	<b>Среднее статистическое</b>
----------	-------------------	-------------------------------

#### **Методика Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова**

1	<b>Авторитарный стиль</b>	6,73
2	<b>Либеральный стиль</b>	7,40
3	<b>Демократический стиль</b>	14,37

#### **Методика Диагностика склонности к определенному стилю руководства**

**Е.П. Ильина**

5	<b>Авторитарный стиль</b>	3,90
6	<b>Либеральный стиль</b>	3,93
7	<b>Демократический стиль</b>	10,20

Между методиками и возрастом по всей группе была проведена ранговая корреляция Спирмана, которая направлена на выявление значимых взаимосвязей

(Таблица 2).

## Таблица 2

**Значимые взаимосвязи показателей между методиками диагностики стилей руководства**

№ Показатели методик	Авторитарный Либеральный Демократический		
Методика Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова 1	-0.0766	-0.0638	0.319
Методика Диагностика склонности к определенному стилю руководства Е.П. Ильина	0.0201	0.314	-0.258

## Возраст

**\*\* $P_c \geq 0,47$  ( $p \leq 0.01$ ), \*  $P_c \geq 0,36$  ( $p \leq 0.05$ )**

При анализе не было выявлено значимых взаимосвязей между стилями руководства и возрастом испытуемых.

Для того чтобы выявить гендерные различия между испытуемыми по показателям проведенных тестов, мы использовали U-критерий Манна-Уитни. (Таблица 3)

## Таблица 3

**Различия между группами женщин и мужчин по показателям проведенных методик**

<b>№ Показатели</b>	<b>Сумма рангов 1 группы(женщины)</b>	<b>Сумма рангов 2 группы (мужчины)</b>	<b>Критерий Манна-Уитни <math>U_{экс}</math></b>
---------------------	---------------------------------------	--	--

**Методика Определения стиля управления руководителя с помощью самооценки В.Н. Машкова**

<b>1 Авторитарный</b>	267,50	197,50	<b>77,500</b>
<b>2 Либеральный</b>	221,00	244,00	<b>101,000</b>
<b>3 Демократический</b>	261,50	203,50	<b>83,500</b>

**Методика Диагностика склонности к определенному стилю руководства Е.П. Ильина**

<b>5 Авторитарный</b>	231,50	233,50	<b>111,500</b>
<b>6 Либеральный</b>	237,00	228,00	<b>108,000</b>
<b>7 Демократический</b>	236,50	228,50	<b>108,500</b>
<b>9 Возраст</b>	249,50	215,50	<b>95,500</b>

**\*\* $U_{кр} \leq 51$  ( $p \leq 0.01$ ) , \* $U_{кр} \leq 64$  ( $p \leq 0.05$ )**

Как мы видим значимых показателей в пользу какой либо из гендерных групп не было выявлено. Это свидетельствует о том что гендерные различия не влияют на выбор определенного стиля руководства.

## **Выводы по второй главе:**

1. Взаимосвязь между стилем руководства и возрастом испытуемых отсутствует.
2. Гендерные различия и используемый стиль руководства не взаимосвязаны.

## **Заключение**

Исследование было нацелено на изучение стилей руководства и методик их диагностики, а так же выявление взаимозаменяемости и зависимостей присутствующих в данных методиках

Наша гипотеза строилась на идее, существования взаимосвязи между возрастом и определенным стилем руководства. Существует народное мнение что с возрастом человек становится более спокойным и его стиль руководства меняется либо смягчается. Однако по результатам нашего исследования гипотеза не подтвердилась. У методик не обнаружилась связи, которая могла бы коррелировать с возрастом испытуемых. Кроме того, для более глубокого рассмотрения гипотезы мы выявляли гендерные различия используемых методик по U-критерию Манна-Уитни и корреляционному анализу Пирсона. При рассмотрении методик по гендеру связи так же не обнаружилось.

Данная тема не исчерпана и требует дальнейших исследований и уточнений, возможно, наиболее ярко выраженный стиль руководства является ничем иным как врожденной предрасположенностью.

В дальнейшем, в изучении методов диагностики стилей руководства можно выделить наиболее широко направленные методики, и выявить существование или не существование связи между стилем руководства и возрастом, четко разделив возрастную границу испытуемых, для каждого конкретного.

Эти результаты и выводы нуждаются в дальнейшем подтверждении (или опровержении). Нужны новые исследования на разных выборках и с использованием более совершенных методов исследований.

## **Список использованной литературы**

1. Азимов, Т. А. Сравнение стилей руководства / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безнощук. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 590-593.
2. Система оценки персонала в организации / М. В. Полевая / изд. "Прометей" /2020 г. — 451с.
3. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений : учебное пособие для высших учебных заведений, ведущих подготовку по направлению 050100 "Педагогическое образование" / Е. П. Ильин. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 586 с.
4. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 390
5. Большой толковый словарь Русского языка Д.Н.Ушакова /изд. Дом Славянской книги, ISBN: 978-5-903036-99-8, 2017 г. — 960 с.
6. Chira, Robert (2016). *International Logistics Management*. p. 412. ISBN 978-1524632090.

Salin, D.; Helge, H. (2011), "Organizational Causes of Workplace Bullying", *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*

Forsyth, D. (2010). *Group dynamics (5th Ed.)*. Belmont, California: Wadsworth.

1. Woods, A. P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". *International Journal of Leadership in Education*. 7 (1): 3–36.
2. Martin-dale, N (2011). "Leadership Styles: How to handle the different personas". *Strategic Communication Management*. 15 (8): 32–35.
3. Kevin Wren (15 April 2013). *Social Influences*. Routledge. p. 75. ISBN 978-1-134-66357-6.
4. "Styles Of Leadership". Essortment. Retrieved March 16, 2012.p 24.
5. Forsyth, D. (2010). *Group dynamics (5th Ed.)*. Belmont, California: Wadsworth.
6. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2010). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* p. 89, 901–910.
7. Liu, J.; Liu, X.; Zeng, X. (2011). "Does transactional leadership count for team innovativeness?". *Journal of Organizational Change Management*. **24** (3): p. 282–298.
8. Schultz, Duane P.; Schultz, Sydney Ellen. "Chapter 7: Leadership". *Psychology and Work Today (10 ed.)*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge (published 2015). Retrieved 2016-05-22. Transformational leadership[:] A leadership style in which

leaders are not constrained by their followers' perceptions but are free to act to change or transform their followers' views.

9. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen . Psychology and work today : An introduction to industrial and organizational psychology (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (published 2015). p. 212. Transformational leaders [...] are not limited by their followers' perceptions. Rather than believing that they must act in accordance with what their followers expect of them, transformational leaders work to change or transform their followers' needs and redirect their thinking.
10. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen. Psychology and work today : An introduction to industrial and organizational psychology (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (published 2015). p. 201.

## Приложение

### Сырые данные

№	пол	возраст	ОСУР	демкр	авторитар	либераль	ДСКОС	демократ	авторит	либеральный
1	0	28		13	7	5		12	2	4
2	1	32		14	3	2		13	3	2
3	1	34		11	7	16		10	6	2
4	0	35		18	8	6		10	5	3
5	0	40		13	9	6		11	6	1
6	0	38		14	3	4		13	3	2
7	1	21		13	6	13		15	0	3
8	0	60		14	8	2		6	9	3
9	0	18		11	9	4		10	5	3
10	1	66		17	5	14		7	3	8
11	0	63		18	9	5		9	1	7
12	1	38		12	6	7		9	8	1
13	0	72		17	14	14		6	5	7
14	1	19		17	11	11		7	3	8
15	1	21		16	6	5		10	7	1
16	1	42		12	2	6		13	0	5
17	0	40		17	12	13		6	5	7
18	1	42		16	5	7		13	1	4
19	1	57		16	5	7		7	7	4
20	0	82		14	7	3		10	5	3
21	0	35		15	5	8		13	2	3
22	1	40		10	6	4		12	2	4
23	1	27		13	4	10		8	4	8
24	1	24		15	7	13		13	2	3
25	0	18		15	10	6		9	7	2
26	0	28		12	2	2		14	1	3
27	1	41		14	9	8		7	7	4
28	0	54		17	3	5		12	1	5
29	1	18		12	8	7		10	5	3
30	0	20		15	6	9		11	2	5
ср		38,4		14,37	6,73	7,40		10,20	3,90	3,93

1. Большой толковый словарь Русского языка Д.Н. Ушаков /изд. Дом Славянской книги, ISBN: 978-5-903036-99-8, 2017 г. — 960 с. [↑](#)
2. Chira, Robert (2016). *International Logistics Management*. p. 412. ISBN 978-1524632090. [↑](#)
3. Salin, D.; Helge, H. (2011), "Organizational Causes of Workplace Bullying", *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* [↑](#)
4. Forsyth, D. (2010). *Group dynamics (5th Ed.)*. Belmont, California: Wadsworth. [↑](#)
5. Forsyth, D. (2010). *Group dynamics (5th Ed.)*. Belmont, California: Wadsworth. [↑](#)
6. Woods, A. P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". *International Journal of Leadership in Education*. **7** (1): 3–36. [↑](#)
7. Martin-dale, N (2011). "Leadership Styles: How to handle the different personas". *Strategic Communication Management*. **15** (8): 32–35. [↑](#)
8. Азимов, Т. А. Сравнение стилей руководства / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безнощук. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 590-593. [↑](#)
9. Kevin Wren (15 April 2013). *Social Influences*. Routledge. p. 75. ISBN 978-1-134-66357-6. [↑](#)
10. "Styles Of Leadership". Essortment. Retrieved March 16, 2012.p 24. [↑](#)
11. Forsyth, D. (2010). *Group dynamics (5th Ed.)*. Belmont, California: Wadsworth. [↑](#)
12. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2010). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* p. 89, 901–910. [↑](#)

13. Liu, J.; Liu, X.; Zeng, X. (2011). "Does transactional leadership count for team innovativeness?". *Journal of Organizational Change Management*. **24** (3): p. 282–298. [↑](#)
14. Schultz, Duane P.; Schultz, Sydney Ellen. "Chapter 7: Leadership". *Psychology and Work Today* (10 ed.). Abingdon, Oxfordshire: Routledge (published 2015). Retrieved 2016-05-22. Transformational leadership[:] A leadership style in which leaders are not constrained by their followers' perceptions but are free to act to change or transform their followers' views. [↑](#)
15. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010). *Psychology and work today : An introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (published 2015). p. 212. **Transformational leaders** [...] are not limited by their followers' perceptions. Rather than believing that they must act in accordance with what their followers expect of them, transformational leaders work to change or transform their followers' needs and redirect their thinking. [↑](#)
16. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010). *Psychology and work today : An introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (published 2015). p. 201. [↑](#)
17. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 390 с [↑](#)
18. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений : учебное пособие для высших учебных заведений, ведущих подготовку по направлению 050100 "Педагогическое образование" / Е. П. Ильин. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 586 с. [↑](#)