

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми всегда было сложной и ответственной работой. Независимо от масштаба организации и количества подчиняемых людей на руководителе всегда одинаковая ответственность. Руководитель должен вдохновлять окружающих на действия, решения, желание работать на благо компании. Прилагая свои собственные усилия, в итоге важна работа всей команды. Немалых усилий требует постоянное воодушевление сотрудников, наблюдение за ходом выполняемой работы, выражения им благодарности и одобрения. Чтобы быть хорошим руководителем этому нужно учиться не один год, чтобы получить накопленный свой большой опыт и применять для себя опыт работы других людей.

Руководство наблюдается везде, где есть хотя бы намёк на социальную среду. Например, лидерство можно наблюдать у животных. Так лев охраняет свою территорию и членов своего прайда, когда остальные ищут на этих землях пропитание, а львицы выращивают потомство. С самых древних времен и среди людей обязательно был лидер и те, кто ему подчиняются. Ими были, вожди племени, короли, князья. Под руководством лидера люди выполняли работы, воевали, создавали что-то новое. Самых знаменитых и успешных лидеров знает каждый человек: Наполеон Бонапарт, Пётр Первый, Владимир Ильич Ленин и многие другие, чьи имена дошли до наших времен. Но история знает успешных руководителей не только древних времён и в наши дни есть такие люди готовые вести за собой других и вдохновлять. Более того с каждым годом появляются всё больше новых руководителей которые возможно тоже войдут в историю.

Высокая эффективность управления может предотвратить кризис в реальном секторе экономики. Смена стереотипов мышления на счёт управления происходит достаточно медленно, ведь эти стереотипы у людей складывались десятилетиями. Руководство исследуется и рассматривается со всех доступных сторон. Изучают руководство простых руководителей, за деятельностью которых мы можем наблюдать каждый день, и руководство великих людей решения и последствия этих решений мы знаем из учебников истории. На примере этих людей делают выводы, разделяют руководство на виды, стили, создают формулу идеального и универсального руководителя. В дальнейшем этим знаниям обучаются, и будут обучаться молодые люди, которые желают стать хорошими руководителями и так

же подавать пример. На данное время экономическая устойчивость предприятий и их движение к цивилизованному рынку зависят от таких инструментов влияния как методы и стиль управления. Постоянное изменение в течение времени требований, внешних и внутренних условий требует адаптации руководителей. Это требует новых методов и форм организации успешной работы, новых стилей лидерства. Важной проблемой, которой занимается организационная психология, является выявление формирований управленческих умений у руководителя. Ведь каждый руководитель выполняет свою работу только в своём стиле.

Стиль руководства выявляется в умении и способе руководства персоналом, умении мотивировать коллектив к творческому и активному выполнению работы возложенной на него, контролю результата деятельности подчинённых ему людей. Принятый руководителем стиль руководства в дальнейшем будет влиять на состояние коллектива и эффективность его работы. Если стиль подобран правильно будет развиваться благоприятные отношения между подчинёнными, будет мотивировать их работать и преодолевать препятствия что в конечном итоге приведёт к высоким результатам. Если стиль руководства подобран неверно итог будет полностью противоположным.

Руководителю любого звена необходимо обладать коммуникативными навыками, он должен учитывать личные особенности каждого подчинённого, чтобы успешно направлять и руководить персоналом в любой деятельности и на любом уровне. В настоящее время руководителю приходится ещё больше улучшать свои коммуникативные навыки, этот факт показывает об актуальности данного исследования.

Исследователи чаще всего выделяют три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый из этих стилей имеет свои как положительные, так и отрицательные черты. Так же бывают смешанные стили.

Предмет исследования: стиль управление руководителя, а также его влияние на персонал.

Объект исследования:

Целью исследования в данной работе является изучение стилей руководства, методов их исследования, а так же выявление наиболее часто встречающегося среди них.

В соответствии с целью данного исследования сформулированы следующие задачи:

1. Изучить каждый стиль руководства.
2. Рассмотреть коммуникативный процесс в каждом стиле руководства.
3. Определить какой из данных стилей встречается наиболее часто.

Гипотеза: Предполагается, что наиболее часто встречающимся будет демократический стиль руководства.

Методы исследования: В качестве методов исследования для подтверждения данной гипотезы применялось тестирование и анализ литературных источников.

В исследовании применялись методики: «Диагностика склонности к определенному стилю руководства» (Е. П. Ильин), «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

Структура работы: Работа состоит из введения, двух глав, заключения, и приложений. Общий объем работы 40 страниц компьютерного текста.

# **Глава 1. Теоретические основы изучения руководства как социально-психологического феномена**

## **1.1 Понятие стилей руководства**

В наше время руководству и его стилям уделяется большое внимание. Так ответим на несколько вопросов. Что же такое руководство и его стили, какие стили руководства существуют?

*Руководство* - это целенаправленный процесс воздействия на коллективы или конкретных подчинённых для выполнения определённых задач. *Стилем руководства* называют умение руководителя подбирать способы общения и взаимодействия с подчинёнными. От стиля так же есть другое определение, которое можно приближенно поставить к стилю руководства, это стиль управления. *Стиль управления* - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. От стиля этих двух характеристик зависит психологический климат в коллективе, комфорт сотрудников и влияние руководителя на своих сотрудников. Руководство присутствует в любой социальной среде и на разных её уровнях. Но у всех

руководителей не могут быть одни методы управления, одинаковые подходы к персоналу и способы управления им. Р. Лайкерт в своей теории выделил четыре стиля руководства:

- 1. Эксплуататорско-авторитарный
- 2. Патерналистски-авторитарный
- 3. Консультативный
- 4. Демократический

Эксплуататорски-авторитарный стиль предполагает собой стиль руководителя, который не доверяет своим подчинённым, редко позволяет им самим принимать решения, а задачи формирует исключительно самостоятельно. Основным стимулом для данного стиля являются – страх, угроза наказания, взаимодействия строятся на взаимном недоверии.

Патерналистски-авторитарный стиль рассматривается как более мягкий стиль по сравнению с предыдущим. В нём руководитель позволяет своим подчинённым принимать участие в принятии решений, но только в ограниченном порядке. Вознаграждения более возможны, а наказания являются лишь дополнительной мотивацией для работников.

Если руководитель принимает решения и потом советуется по его поводу с подчинёнными то у руководителя, скорее всего, консультативный стиль управления. При таком стиле проявляется к подчинённым больше доверия от руководителя. То, что он включает их в принятие решений, является хорошей мотивацией для работников.

В демократическом стиле к работникам проявляется абсолютное доверие. Персонал полностью привлечён к управлению организацией. Процесс принятия решений сосредоточен по всем уровням.

Современный менеджмент расширил данный список и дал другие названия и определения, в нем выделены пять стилей руководства:

1. Авторитарный (директивный)
2. Демократический (коллегиальный)
3. Либеральный (анархический)
4. Тоталитарный
5. Гибкий (рациональный)

*Авторитарный* или директивный стиль представляет собой скорее сочетание эксплуататорско-авторитарного и патерналистски-авторитарного стилей Лайкерта. Название этого стиля руководства произошло от слова «avtoritis» что в переводе с латыни означает *власть, влияние*. В таком стиле подчинённые не допускаются или допускаются в максимально ограниченном количестве к управлению и решениям касающихся компании. Руководитель очень недоверчив к своим сотрудникам и предпочитает принимать решения самостоятельно без чьей либо помощи. Сотрудники находятся под жёстким руководством начальника. Поощрения сотрудников крайне редки, а наказания служат, пожалуй, основной мотивацией к работе сотрудников. Авторитарный стиль руководства эффективно применяется в тех ситуациях, когда необходимо быстрое, оперативное решение. Такой руководитель проследит правильность действий и точность выполнения работы от самого начала и до самого конца, причём отслеживание будет происходить во всех уровнях и в разных областях деятельности. Главным минусом этого стиля является то, что его недопустимо применять в продолжительном временном отрезке работы, это может отрицательно сказаться на работе сотрудников. Множество источников утверждают, что авторитарный стиль использует большая часть руководителей на крупных предприятиях.

Встречаются несколько видов авторитарного руководства:

1. *Диктаторский тип* стиля руководства. Он необходим для быстрого решения задач, которые требуют неотложного решения. Основным минусом данного стиля является использование его лишь на короткий момент времени. Длительное его использование может привести к «распылению» руководящей функции менеджера, потери им ориентации в решении задач.
2. *Авторитарный тип* стиля руководства. Как и предыдущий стиль, он наиболее эффективен при решении безотлагательных и оперативных задач, но этот тип решает проблемы, только возникающие на первой стадии работы предприятия. Минусы такие же, как и у диктаторского типа.
3. *Дисциплинарный тип* стиля руководства. Название данного типа схоже по аналогии с армейским или командирским. Другое его название – иерархический, это связано с тем, что он характеризуется односторонней направленностью от руководителя к подчинённому, строго следует иерархии управления. Особое значение имеет в организациях, где большое значение имеют дисциплина труда, чёткое разграничение функциональных обязанностей и непрерывность производства. Главным минусом дисциплинарного типа является отсутствие высокого уровня креативности в организации. При возникновении трудных кризисных ситуаций или при

выпадении одного из звеньев цепи затрачивается неоправданно много времени на решение проблемы.

Авторитарный стиль является наилучшим ещё в трёх ситуациях: военные, низкоквалифицированные и проблемные коллективы. В военизированных коллективах необходимо беспрекословное, немедленное подчинение и выполнение приказов без лишних вопросов. К таким коллективам относят различные организации армии, служб спасения, пограничников милиции и так далее. В организациях с низкоквалифицированным коллективом наличие авторитарного стиля руководства является необходимостью. Сотрудникам нужно подробно разъяснять задания, пути их выполнения, желательно на каждом этапе, то есть постоянно контролировать его и создавать стимул для работы. Если же не будет жёсткого руководства, то коллектив не будет успешно функционировать, работа ухудшается, потому что в данном виде коллектива работники не умеют, а часто и не хотят выполнять работу без постоянного контроля. Для проблемных коллективов нужен так называемый кризисный управляющий, ведь такие коллективы подразумевают собой кризисные ситуации в фирме, например забастовка, острый конфликт или банкротство фирмы. Для таких случаев нужен руководитель жёсткого, твёрдого стиля и авторитарный стиль абсолютно для этого подходит.

*Демократический стиль* (коллегиальный стиль) пожалуй единственный стиль который с своего появления не претерпел сильно значимых изменений. Название данного стиля произошло от латинского слова, которое обозначает «*власть народа*». В демократическом стиле сотрудникам проявляется доверие, они принимают участие в решениях компании, психологическая обстановка мягкая, со стороны руководства не оказывается столь сильного давления. Прощения и наказания одинаково являются стимулом для хорошей работы сотрудников. Этот стиль руководства считается наилучшим, потому что при таком стиле создаётся наиболее благоприятный психологический климат для коллектива и соответственно для качественно выполненной работы. Специалисты рекомендуют руководителям использование этого стиля для улучшения отношений с персоналом. Руководитель, использующий данный стиль воспринимается с двух сторон. С одной стороны как мудрый, заботливый старший товарищ, с другой стороны как человек не способный проявить последовательность и твёрдую волю.

Демократический стиль так же делится на несколько блоков:

1. *Полудемократический тип* стиля руководства. Эффективное применение данного типа в деятельности, где производственный процесс носит

комбинированный характер. Результаты творческого труда и креативный продукт нуждаются в материальном, физическом воплощении. Примером таких организаций служат рекламные компании, научно-производственные объединения, издательства. Отрицательной стороной данного типа является возможность возникновения конфликта между сотрудниками из-за производственного дуализма.

2. *Демократический тип* стиля руководства. Основной чертой данного стиля является истинное взаимодействие всех участников производственного процесса для взаимодействия, принятия решений и реализации задач компании. Статусное расположение на иерархической лестнице здесь не имеет значения. Данный коллектив похож на команду единомышленников. Во время реализации обсуждённых задач ответственность распределяется в соответствии квалификацией и компетенцией сотрудников участвующих в проекте. Данный тип управления хорошо представлен в организациях, где результатом деятельности является продукт с преимущественной долей креативной составляющей. Минусом демократического стиля является присутствие вероятности наряду с лидерской группой, которая обладает всеми правами, обязанностями и полномочиями, равноценной ей по своему содержанию неформальной группы.
3. *Позиционный тип* стиля руководства. Относится к демократическому блоку только условно. Руководители преимущественно использующие этот стиль могут использовать в управлении и все остальные типы и методы, они как бы прикрываются псевдодемократическим стилем. В позиционном типе используются все характеристики соответствующие демократическому стилю руководства. Руководитель применивший данный стиль является предвестником трансформации старого стиля деятельности. Положительная черта этого типа заключается в том, что с его помощью организация может избежать или придержать конфликтно-кризисную ситуацию или её последствия, а также позволяет смягчить отношения между лидерской группой и подчинёнными ей сотрудниками. Но возможны варианты нарушения взаимоотношений между управленческим и исполнительным звеном организации.

Данный тип стиля в данный момент времени достаточно широко представлен в организациях и учреждениях где результатом деятельности является продукт с большой долей креативной составляющей. Например, это могут быть образовательные структуры, общественные объединения или же политические партии.

Название следующего стиля произошло от латинского слова «*liberalis*», что означает – свободный. *Либеральный* или *анархический стиль* предполагает собой полную свободу подчинённых. Они сами принимают решения, следят за своей деятельностью, руководство практически никак не вмешивается в работу подчинённых, доверяя всю работу и контроль над ней полностью им. В организациях с либеральным стилем присутствуют такие качества как: панибратские отношения, слабое распределение обязанностей, отсутствие целеустремлённости, неуверенность в себе у руководителя при принятии решений. Конфликт в таком коллективе может возникнуть и не иметь конструктивного решения. Данный стиль управления встречается довольно редко, но всё равно находит себе место в отдельных организациях. В наиболее частых случаях организация стремится избавиться от такого руководителя иначе вскоре она теряет свою конкурентоспособность.

Либеральный блок стиля управления имеет три типа:

1. Либеральный тип
2. Попустительский тип
3. Отстранённый тип

Все эти три вида по своей сущности выступают одним и тем же типом. При способности сохранения структуры как единого целого, они им не являются, потому, что не предполагают собой ответственного руководства. Друг от друга их различает лишь разная позиция руководителей.

Анархический тип стиля руководства является самым деструктивным и крайне неприятным типом этого блока. Как правило, данный тип является следствием продолжительного руководства попустительского стиля. Он характеризуется сменой исполнительного и руководящего звеньев, приобретает черты диктаторского типа руководства, но только наоборот. Позитивных сторон у данного типа по сути нет. Основной негативной чертой является отсутствие конструктивного управления в организационной структуре.

После появления демократического стиля, казалось бы, что лучшего стиля уже не придумаешь, но либеральный стиль тоже нашёл своё назначение. При рассмотрении оказалось, что в некоторых определённых ситуациях либеральный стиль является более предпочтительным, чем демократический. Таких ситуаций всего две: это высококвалифицированный коллектив или же творческий. Творческие коллективы не нуждаются в руководстве, он и так состоит из лиц, которые сильны своей индивидуальностью и поэтому для хорошего выполнения



работы им нужно как можно больше свободы. Творческим коллективам свойственно принимать только самые общие организационные функции. Высококвалифицированный коллектив не нуждается в указаниях руководителя, здесь каждый очень хорошо выполняет свою работу и часто знают область своей деятельности лучше самого руководителя.

*Тоталитарный стиль* руководства вплотную примыкает к авторитарному стилю. Данный стиль целиком основывается а принуждении. Тоталитарный вид также как и диктаторский тип приемлем больше в силовых структурах и органах внутренних дел. Стиль общения с подчиненными - строгий, предельно лаконичный, жесткий. Самым эффективным методом морального воздействия на работников низшего ранга считается дисциплинарное взыскание.

*Гибкий (рациональный) стиль* управления. В данном стиле управления варьирование отношения руководителя к подчиненным в зависимости от ситуации.

Гибкость стиля проявляется в индивидуальном подходе к подчиненным. Индивидуальность в подходе к сотрудникам зависит от их квалификации, ответственности; от связи с динамикой коллектива. Внутренне состояние коллектива может быть разным и руководитель учитывает это. Чем лучше производственная ситуация в коллективе, тем демократичнее ведет себя руководитель. В обратном случае руководитель склоняется к авторитаризму. Обычно гибкий стиль является сочетанием трёх стилей в процентных сочетаниях: демократический - 60%, либеральный - 20% и авторитарный - 20%.

Немецкий психолог Курт Левин проводя серию экспериментов выделил три основных стиля, которые в последствии стали классическими. Они используются и в сегодняшний день. Это стили:

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

В управленческой психологии выделяют так же и дополнительные стили руководства:

1. *Патернализм* (материализм). В нём сочетается высокий уровень высокой заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях.
2. *Оппортунизм*. Сочетает в себе любые или все подходы к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

3. *Фасади́зм*. Означает фронтальную сторону управления которая может быть фальшивой, так как закрывает то что в действительности находится за ней.

Рассматриваемый выше авторитарный стиль на практике имеет приближённое значение – *корпоративный стиль*. При корпоративном стиле управления деятельность производства организуется взаимодействием руководителя и подчинённого. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника. Как и у остальных у корпоративного стиля имеются свои признаки:

1. *Руководитель* управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Он ожидает от своих подчиненных определённой помощи, принимая решения с учетом их предложений и возражений. Он распоряжается свои полномочия, насколько это возможно.
2. Руководитель не только подробно говорит подчинённый о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Данная информация служит средством управления.

Штоппом были выделены основные требования предъявляемые к корпоративному управляющему:

1. открытость;
2. доверие к сотрудникам;
3. отказ от индивидуальных привилегий;
4. способность и желание делегировать полномочия;
5. служебный надзор;
6. контроль результатов.

Лидерство и руководство по сути представляют собой одну и ту же сторону управления. В теориях лидерства можно выделить два подхода с опорой на личные качества лидера: поведенческий и ситуационный. Согласно поведенческой теории лидерства эффективность лидера зависит не от его личных качеств, а прежде всего, от его манеры поведения с подчиненными. Стилей лидерства три, они по сути практически представляют собой некоторые из стилей руководства:

- авторитарный - характерно твёрдое, самоличное принятие решений, касающихся группы, очень слабый ослабленный интерес к работнику как к

личности.

- демократический - стремится к выработке определённых решений, демонстрируя при этом интерес к неформальной человеческой точке зрения отношений.
- нейтральный (анархический) - характерна абсолютная безучастность в делах коллектива.

Особую роль в работе с персоналом играют психологические методы. Они, как правило, направлены на конкретную личность и индивидуальны. Главная особенность этих методов - они направлены на внутренний мир человека, его интеллект, личность, чувства, поведение. Они позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование. Это новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния всего коллектива. В него входит: постановка целей развития и обоснование психологических нормативов, достижения конечных результатов и создание методов планирования социально-психологического климата. Результатами психологического планирования являются:

формирование групп с учетом психологической совместимости сотрудников;

создание комфортного психологического климата в коллективе;

минимизация конфликтов в коллективе;

рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;

формирование организационной культуры на основе норм поведения "эффективных" сотрудников.

Важнейшими составляющими психологических методов управления являются способы психологического воздействия. Они обобщают необходимые, разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К разрешённым способам относят: внушение, убеждение, подражание, принуждение, требование, запрещение, командование, обман ожиданий, комплимент, и т.д.

*Внушение* - целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного руководителем с помощью обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

*Убеждение* основано на аргументированном воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей (снятия психологических барьеров).

*Подражание* - способ воздействия на одного определённого сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера.

*Принуждение* является крайней формой психологического воздействия. Сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

*Требование* имеет силу распоряжения, может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти.

*Запрещение* обеспечивает тормозящее воздействие на личность, является вариантом внушения.

*Командование* применяется в тех случаях, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений.

*Обман ожиданий* наиболее эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события при сформировавшемся у сотрудника строго направленном ходе мыслей, он обнаружит свою несостоятельность и без возражений воспримет любую новую идею.

*Комплимент* должен возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п.

Ответной реакцией на способы управления являются *настроение, чувства и поведение*.

## **1.2 Сравнение различных методик диагностики стилей руководства**

Каждая методика имеет свои положительные и отрицательные стороны. Какие-то из методик удобнее использовать в групповом опросе, какие-то в личном. Одна методика может более конкретно выявлять показатели, которые другая либо

показывает, но не совсем достоверно, либо не показывает совсем. Чтобы понять какую наиболее удобно использовать, какая больше подходит для определённого человека и для определённой ситуации необходимо рассмотреть несколько методик и сравнить их.

Первая методика которую стоит рассмотреть это «*Диагностика стилей руководства*» А. Л. Журавлёва. Журавлев Анатолий Лактионович – российский психолог, специалист в области социальной, организационной и экономической психологии. Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального, а также их соотношения, проявляющихся в деятельности конкретного руководителя. Это одна из наиболее надёжных проверенных методик направленных на выявление стиля руководства. Методика предлагает 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике - по 5 вариантов ее проявления. Испытуемому необходимо выбрать один или несколько из 5 вариантов, которые ему больше подходят и отметьте их. Методика подходит как для индивидуального, так и для группового выполнения. Простая система обработки результатов. Единственный негативный момент в этой методике в том, что она занимает достаточно большое количество времени.

Вторая методика «*Экспертная диагностика стилей руководства*». Данная методика как и предыдущая направлена на выявление основных стилей руководства и соответственно имеет три шкалы: демократический, авторитарный, либерально-попустительский стиль руководства. Методика предлагает оценить типичное поведение представленного в ней субъекта в 27 заданных ситуациях. Необходимо выбрать только один из трёх вариантов поведения, свойственное только данному лицу, затем зафиксировать свой ответ в бланке. Обработка и интерпретация результатов осуществляются по ключу. Выполняя данную методику, испытуемый может поставить себя на место руководителя и писать с помощью теста его качества, выбранные им ответы при обработке результатов, будут показывать стиль самого испытуемого. Методика также может проводиться как с одним, так и с группой испытуемых. Занимает продолжительное время на выполнение работы.

Следующая методика «*Определение административного стиля управления*» автором которой является Туник Е. Е. - кандидат психологических наук, доцент факультета психологии Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. В данной методике используется 7 шкал: демократический, кооперативный, ограниченное участие, бюрократический, невмешательский, благожелательный, властный стиль управления. Данная методика предназначена для определения семи стилей административного

управления. Ее главной отличительной особенностью является то, что заключение о ведущем стиле основано исключительно на суждениях, характеризующих такие административные сферы как:

- Как я управляю (руковожу) и контролирую.
- Мое отношение к руководствам и правилам.
- Моя реакция в кризисной ситуации.
- Мое отношение к планированию.

Опросник состоит всего из четырех разделов, которые обозначены цифрами от 1 до 4. В каждом разделе имеется семь утверждений, обозначенных буквами от А до Г. В ходе работы нужно проранжировать свои ответы в буквенной форме. Первое место в верхней строчке должно занять такое утверждение, которое в большей мере присуще испытуемому, а седьмое место (в нижней строчке) – то утверждение, которое фактически не свойственно. После этого рядом с буквенными ответами необходимо цифрами проставить их порядковые места с 1-го по 7-е. Методика не совсем надёжная. Проводить её лучше в индивидуальном тестировании. Время проведения методики занимает совсем немного времени.

Следующая проверенная и надёжная методика *«Определение стиля межличностного взаимодействия»*. Авторы этой методики С. В. Максимов и Ю. А. Лобейко. Эта методика предназначена не только для выявления общих, основных стилей управления. Она определяет уровень активности – пассивности в межличностном взаимодействии. В методике даётся 20 утверждений. Каждое утверждение необходимо оценить по пятибалльной системе частоту проявления того или иного действия в обычном взаимодействии с другими людьми. В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов. Методика занимает небольшое количество времени и достаточно проста в выполнении. Методику можно выполнять как с группой людей, так и в индивидуальном тестировании.

Рассмотрев данные методики, мы можем сделать определённые выводы:

1. Каждая методика имеет свои специфические особенности
2. Большинство методик можно применять и в групповом и в личном исследовании
3. У данных методик простые инструкции для выполнения
4. Методики имеют подробную интерпретацию

## **Глава 2. Сравнительный анализ методик диагностики стилей руководства**

### **2.1 Программа исследования и методика изучения**

В данном исследовании принимало участие 33 человека. Из них было 26 представителей женского пола и 7 представителей мужского пола. Исследование проводилось в групповом формате, в аудитории университета. Время на прохождение методик заняло около 30 - 40 минут. В исследовании участвовали люди разной возрастной категории. Были люди которые являлись студентами университета и люди которые имеют работу, рабочий опыт. К выполнению методик большинство относились нейтрально, некоторые проявили интерес к выполнению.

Перед началом выполнения работы испытуемыми была прослушана инструкция выполнения. Тесты выполнялись последовательно один за другим.

В исследовании проверяется, будет ли демократический стиль управления наиболее часто встречающимся или же это будет какой-то другой стиль управления.

Выбор методик для исследования был обусловлен конкретизацией изучаемых особенностей. В исследовании использовались две методики:

1. «Диагностика склонности к определённому стилю руководства» Е. П. Ильина
2. «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

Автором методики *«Диагностика склонности к определённому стилю руководства»* является российский психолог, профессор РГПУ им. А.И. Герцена, доктор психологических наук, кандидат биологических наук Ильин Евгений Павлович. Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. При этом надо, однако, учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

Инструкция: представьте себе, что вы руководитель какого то коллектива. Сейчас вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в

качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружком.

Методика имеет три шкалы: авторитарный, демократический и либеральный стиль руководства:

- **авторитарный** стиль лидерства — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием
- **демократический** стиль лидерства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных
- **либеральный** стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины

Вследствие исследования были выявлены дополнительные стили: авторитарно-демократический и демократическо-либеральный.

Специфика методики «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» заключается в двух её отличиях. Первое отличие это то, что с помощью неё можно определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки испытуемого. Второе отличие - она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и в какой степени выражен каждый из трех классических стилей руководства. Тест содержит 60 утверждений.

Данная методика имеет такие же шкалы, как и в предыдущей методике (авторитарный, демократический, либеральный стили управления).

Инструкция: Вам необходимо в утвердительной или отрицательной форме ответить на вопросы теста, которые касаются вашего характера, склонностей, привычек. Обведите кружком те утверждения, которые в большей степени соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить себя в них и как бы вы могли повести себя в тех ситуациях.

Методика имеет три шкалы. Каждая шкала разделена на степень выраженности: минимальная, средняя и высокая.

## **Сумма**

**утвердительных      Степень выраженности стиля управления  
ответов**



## Авторитарный

0 - 7

Минимальная: самоуверенность, упрямство, стремление доводить начатое дело до конца, слабое желание быть лидером, критика отстающих и неспособных подчинённых.

8 - 13

Средняя: настойчивость, требовательность, умение руководить деятельностью подчинённых, стремление воздействовать на подчинённых силой приказа, целеустремлённость, эгоизм, принуждение сотрудников.

14 - 20

Высокая: ярко выраженные лидерские качества, целеустремлённость, непреклонность, энергичность, предвзятость в оценках стремление к единовластию, очень резкая критика, чрезмерное злоупотребление наказаниями.

## Демократический

0 - 7

Минимальная: слабое желание сотрудничать с подчинёнными и слушать советы помощников, неуверенность в своих действиях как руководителя.

8 - 13

Средняя: проявление заботы о персонале, умеренное стремление жить интересами коллектива, оказывает доверие заместителям, поощряет персонал, использование убеждений и принуждений.

14 - 20

Высокая: высокий уровень умения координировать деятельность организации, предоставление самостоятельности более опытным подчинённым, оказание моральной поддержки.

## Либеральный

0 - 7	Минимальная: неумение ставить задачи перед подчинёнными, неустойчивое желание работать в коллективе, слабая требовательность и ответственность.
8 - 13	Средняя: переложение своих обязанностей на заместителей, пассивность в руководстве людьми, страх перед самостоятельным принятием решений.
14 - 20	Высокая: нежелание брать на себе ответственность и принимать решения, полное безразличие к интересам коллектива, самоустранение от руководства, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, предупреждение конфликтов и создание доброжелательной атмосферы, развитие гласности и критики.

## 2.2 Результаты проведённого исследования и их обсуждения

В ходе исследования стилей руководства в методике «Диагностика склонности к определённому стилю руководства» Е. П. Ильина мы видим, что у испытуемых в возрасте от 19 до 32 лет большее количество баллов по результатам тестирования получилось в демократическом стиле руководства (таблица 1). Наименьшее предпочтение отдали либеральному стилю руководства.

Стиль руководства	Количество испытуемых
Авторитарный	2
Либеральный	1
Демократический	30

## Количество испытуемых со смешанным стилем 1

Таблица 1

Рассматривая результаты по возрастным критериям можно сказать, что авторитарный и либеральный стиль руководства выбрали испытуемые одной (меньшей) возрастной категории (таблица 2). Демократический стиль по результатам исследования получился во всех возрастных группах испытуемых.

Стиль руководства    Возраст испытуемых    Пол испытуемых

Авторитарный	21 - 23	м - 1; ж - 1
Либеральный	23	м - 0; ж - 1
Демократический	19 - 32	м - 6; ж - 24

Таблица 2

Так же в ходе этого исследования был замечен испытуемый с одинаковыми показателями, как в авторитарном, так и в либеральном стиле (таблица 3). На основе этих данных мы можем делать вывод, что данному испытуемому присущ авторитарно-либеральный стиль руководства. Но так как данные стили достаточно разные можем предположить, что испытуемый либо отвечал на вопросы с малой доли правды, либо его стиль управления меняется в зависимости от обстоятельств. Более точный стиль руководства, возможно, получится выявить с помощью следующего опросника.

№ Авторитарный    Демократический    Либеральный

3    7                      7                              4

Таблица 3

Проведя методику «Определение стиля руководителя с помощью самооценки» мы получили следующие результаты (таблица 4): демократический стиль, как и в предыдущей методике, является наиболее часто встречаемым. Самым редко встречаемым стал авторитарный стиль руководства. Незначительно увеличилось количество людей со смешанным стилем руководства.

Стиль руководства Количество испытуемых

Авторитарный 3

Либеральный 4

Демократический 24

Смешанный стиль 2

Таблица 4

По возрастным показателям испытуемые, относящиеся к авторитарному и либеральному стилю, входят в одну возрастную категорию (младшую), тогда как демократический стиль управления охватывает все возрастные категории. По гендерным показателям оба пола преимущественно относятся к демократическому стилю.

Стиль руководства Возраст испытуемых Пол испытуемых

Авторитарный 20 - 23 м - 1; ж - 3

Либеральный 20 - 23 м - 1; ж - 4

Демократический 19 - 32 м - 5; ж - 19

Таблица 5

Делая заключение по двум взятым методикам можно сказать, что наиболее часто встречающимся является демократический стиль управления. Самые редко проявляющиеся это авторитарный и либеральные стили управления. Если демократический стиль охватывает все возрастные и гендерные категории испытуемых, то авторитарный и либеральный стили встречаются только у одной возрастной группы. Так же между последними двумя стилями просматривается гендерное различие: авторитарный как более жёсткий стиль встречается более у мужчин, когда либеральный мягкий, свободный стиль встречается у женщин (таблица 6).

Стиль руководства	Количество испытуемых	Возраст испытуемых	Пол испытуемых
Авторитарный	1	23	м – 1; ж – 0
Либеральный	1	23	м – 0; ж – 1
Демократический	24	19 – 32	м – 5; ж – 19
Демократически – либеральный	4	20 – 22	м – 1; ж – 3
Авторитарно – демократический	3	20 – 21	м – 0; ж – 3

Таблица 6

Проведя вторую методику, мы заключили вывод, что испытуемый №3 относится больше к авторитарному стилю управления.

Так же сопоставляя результаты двух данных методик, обнаружили ещё два смешанных стиля руководства, которые неоднократно встретились у испытуемых. Это стили демократически-либеральный и авторитарно-демократический. Так как находящиеся в парах методики, имеют приближённое друг к другу значение значит, существование их вполне возможно.

Проведя эти две методики можно сделать некоторые выводы:

1. проведения только одной методики для выявления стиля руководства не всегда бывает достаточно;
2. методика «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» более точно выявляет смешанные стили руководства, чем методика «Диагностика склонности к определённому стилю управления» Е. П. Ильина;
3. Несмотря на то что в большей части компаний руководителям присущ авторитарный стиль, у большинства студентов которые принимали участие в исследовании оказался демократический стиль управления. Значит выдвинутая гипотеза подтвердилась.

## **Заключение**

Руководство встречается на любом уровне социальной организации общества. Оно существует везде, где есть организация и коллективная деятельность. Всего существует три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждому руководителю присущ свой стиль руководства или же сочетание нескольких стилей. Возможно, они не всегда бывают выгодными для работы с персоналом в определённых сферах деятельности, но из любого стиля руководства можно извлечь свои положительные черты, тогда и работа организации и отношения с сотрудниками заметно улучшатся. Руководитель должен быть сам по себе человеком гибким и творческим. Он должен быть способен быстро переключаться, у него нет определённых привязанностей, как у большинства людей, которые являлись бы для него тормозом в создании чего-то нового. Хороший руководитель всегда с лёгкостью настроит хорошие отношения с сотрудниками и будет создавать им правильную мотивацию и тёплый психологический климат. Ведь важную роль для лидера играют характеристики и действия последователей.

Хорошими руководителя не становятся сразу. Для этого нужно долго работать над собой, выявлять свои плюсы и минусы, слабые и сильные стороны. Тогда он сможет направлять на правильный путь и своих сотрудников. Ему будут доверять, к нему будут прислушиваться. Компания с хорошим руководителем будет долго конкурентно способной, а может быть и никогда не узнает что такое банкротство.

Целью данной работы было подробно узнать, что такое стили управления, какие они бывают, где и когда их лучше всего применять. В работе мы рассмотрели основные стили управления, такие как авторитарный, либеральный и демократический. А также и дополнительные стили: патернализм, оппортунизм, фасадизм.

Также изначально нами была выдвинута гипотеза, что наиболее часто встречающимся является демократический стиль руководства. Данная гипотеза подтвердилась. У большинства испытуемых после проверки результатов методик выявлялся демократический стиль управления. Данный стиль считается наилучшим для руководителя, ведь такой руководитель в меру будет контролировать подчинённых и в меру давать им свободу действий. От такого руководителя можно получить одинаково как одобрение, так и похвалу. Такой лидер допускает своих сотрудников к решению проблем и задач организации. И к тому же в коллективе демократичного руководителя всегда благоприятная психологическая обстановка.

Но не будем забывать и про другие стили управления. Ведь благодаря им создаётся правильная атмосфера и мотивация для подчинённых в определённых организациях. Например, без авторитарного руководителя в армии возможно не было бы такого строгого порядка и дисциплина, а благодаря либеральному стилю в творческих коллективах создаётся своя атмосфера которая вдохновляет на создание новых произведений искусства. В каждом стиле есть свои плюсы и минусы. Но если найти в своём стиле те черты, которые помогут в реализации планов, то они будут сопутствовать продуктивной, бесконфликтной работе.

## **Список использованной литературы**

1. Адизес И.К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные – М.: Альпина Паблишер, 2016. -198с.- режим доступа <http://biblioclub.ru>
2. Акимова Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. — М.: Юрайт, 2016. — 320 с.- режим доступа <https://static.my-shop.ru/product/pdf/241/240914.pdf>
3. Зуб А.Т. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 372 с. - режим доступа <https://static.my-shop.ru/product/pdf/240/2399546.pdf>

4. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатин А. Психология управления персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2015. – 477 с.
5. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. — М.: Юрайт, 2017. — 373 с.

## Приложения

### *Приложение 1*

Диагностика склонности к определённому стилю руководства (Е. П. Ильин)

#### **Текст опросника**

1. При принятии важных решений вы:

- а) посоветуетесь с коллективом;
- б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
- в) примете решение единолично.

2. При организации выполнения задания:

- а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
- б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все, как надо;
- в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля над деятельностью подчиненных:

- а) будете жестко контролировать каждого из них;
- б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
- в) посчитаете, что контроль необязателен.

4. В экстремальной для коллектива ситуации:

- а) будете советоваться с коллективом;
- б) возьмете все руководство на себя;



в) полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

а) будете сами проявлять активность в общении;

б) будете общаться в основном, если к вам обратятся;

в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:

а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;

б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;

в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7. В отношениях с членами коллектива:

а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;

б) будете поддерживать только деловые отношения;

в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

а) не допустите замечаний в свой адрес;

б) выслушаете и учтете замечания;

в) отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;

б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;

в) учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:

- а) вам будет безразлично;
- б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
- в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

- а) будете требовать, чтобы вам докладывали о всех деталях;
- б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
- в) будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

- а) обратитесь за советом к подчиненным;
- б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
- в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

- а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
- б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
- в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).

14. Руководя подчиненными:

- а) сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;
- б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
- в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:

- а) будете решать сами — ведь вы же руководитель;
- б) не побойтесь обратиться за помощью к подчиненным;

в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

а) будете строгим, даже придирчивым;

б) будете требовательным, но справедливым;

в) к сожалению, будете не очень требовательным.

17. В отношении нововведений:

а) будете скорее консервативен (как бы чего ни вышло);

б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;

в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:

а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;

б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;

в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

## Приложение 2

### Диагностика склонности к определённому стилю руководства (Е. П. Ильин)

№ Испытуемый Пол Возраст

			Авторитарный	Либеральный	Демократический
1	АМТ	2 23	5	7	6
2	АТА	2 21	3	3	12
3	ВА	1 23	7	7	4

4	ГА	2	20	3	2	13
5	ГК	2	20	8	13	18
6	ГС	2	21	0	4	14
7	ЗЛА	2	21	6	4	8
8	ИВВ	2	22	1	1	16
9	ИКЛ	2	28	3	2	13
10	ИЛП	2	21	2	5	11
11	КА	2	21	4	6	8
12	КЕ	2	32	6	2	10
13	КМ	2	21	1	3	14
14	КЮВ	2	21	2	6	10
15	ЛА	2	21	5	0	13
16	ЛО	2	19	1	2	15
17	МАК	2	20	7	3	8
18	ММА	2	29	4	6	8

19 ПЕИ	2	22	6	3	9
20 ПЮА	2	21	8	3	7
21 САГ	1	27	7	2	9
22 СПИ	2	20	4	3	11
23 СРМ	1	20	7	0	11
24 ССД	2	22	3	2	13
25 СФС	2	19	2	4	12
26 ТАЛ	1	29	2	3	13
27 ТГ	1	21	13	8	15
28 ТК	2	23	3	4	11
29 ФАО	2	23	4	3	11
30 ХВН	2	21	4	4	10
31 ХДЭ	1	20	4	5	9
32 ЯВВ	1	22	6	3	9
33 ЯИВ	2	22	3	2	13

### Приложение 3

#### «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

##### Стимульный материал

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдавать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.



52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

#### Приложение 4

#### Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки

№ Испытуемый Пол Возраст

				Авторитарный	Либеральный	Демократический
1	АМТ	2	23	7	15	15
2	АТА	2	21	4	12	10
3	ВА	1	23	14	10	11
4	ГА	2	20	15	7	17
5	ГК	2	20	2	4	12

6	ГС	2	21	7	7	13
7	ЗЛА	2	21	15	5	11
8	ИБВ	2	22	3	6	15
9	ИКЛ	2	28	10	12	18
10	ИЛП	2	21	9	9	15
11	КА	2	21	5	13	14
12	КЕ	2	32	10	10	19
13	КМ	2	21	6	16	15
14	КЮВ	2	21	6	11	16
15	ЛА	2	21	4	8	15
16	ЛО	2	19	6	7	17
17	МАК	2	20	16	10	12
18	ММА	2	29	7	12	15
19	ПЕИ	2	22	12	14	9
20	ПЮА	2	21	8	4	14

21 САГ	1	27	9	10	12
22 СПИ	2	20	6	8	16
23 СРМ	1	20	9	11	10
24 ССД	2	22	1	1	7
25 СФС	2	19	10	12	16
26 ТАЛ	1	29	10	10	15
27 ТГ	1	21	6	4	8
28 ТК	2	23	8	8	18
29 ФАО	2	23	9	13	17
30 ХВН	2	21	4	12	13
31 ХДЭ	1	20	8	8	17
32 ЯВВ	1	22	8	7	16
33 ЯИВ	2	22	9	8	13