

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективное становление рыночных отношений в России во многом определяется формированием современных управленческих отношений, повышением управляемости экономики. Именно менеджмент, управление обеспечивает связанность, интеграцию экономических процессов в организации.

Менеджмент - важнейшее понятие в рыночной экономике. Его изучают экономисты, предприниматели, финансисты, банкиры и все, кто имеет отношение к бизнесу.

«Управлять - значит, вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможности из имеющихся ресурсов». Специалистам нового времени необходимы глубокие знания по менеджменту, а для этого нужно четко представлять сущность и понятие менеджмента.

Управление персоналом на предприятии - это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия.

В литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними.

Стиль управления - это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом нерешенных проблем.

**Цель:** провести анализ стилей управления

**Задачи:**

1. Изучить формирование стилей управления
2. Рассмотреть особенности стилей управления в организации

**Объектом исследования** является стиль управления

**Предметом исследования** является процесс формирования стилей управления

## **ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Вопрос о стилях управления в организациях довольно актуален на сегодняшний день, так как мы живем в демократическом обществе с рыночной экономикой, где конкуренция составляет основу выживания и развития для компаний.

От стиля управления, установленном в организации, напрямую зависят слаженность и результаты работы коллектива, которые в свое время определяют конкурентоспособность предприятия. [\[1\]](#)

Стиль управления представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

В 1938 г. Куртом Левином в соответствии с его теорией лидерства были выделены три стиля управления, которые стали классическими: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результаты. [\[2\]](#)

Демократический стиль лидерства опирается на коллегиальность, доверие, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Либеральный стиль лидерства отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Таким образом, встает вопрос о том, какой стиль наиболее оптимален для организаций.

Важно понимать, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях, и что оно зависит от многих факторов, в т.ч от организационно-правовой формы предприятия. [\[3\]](#)

Главная задача любого руководителя – обеспечение достижения целей организации. Чтобы исполнители стремились к достижению организационных целей, они должны иметь мотивацию, на основе которой можно выбрать наиболее подходящий стиль руководства ко всему коллективу или отдельным его сотрудникам. [\[4\]](#)

Также подчиненные должны быть уверены в том, что цели функционирования организации совпадают с их личными интересами. В противном случае ни о какой мотивации не может быть и речи. [\[5\]](#)

Так, например, к сотрудникам, которым проявление инициативы, поощрение за результаты деятельности, творческий подход к работе, следует проявлять демократический стиль руководства.

Напротив, для подчиненных со слабой дисциплиной или требующим постоянного контроля для эффективного выполнения работы, а также сотрудникам, задача которых состоит в выполнении определенных планов, а не достижении результатов, подойдет авторитарный стиль.

На фоне двух предыдущих стилей, можно судить о том, что либеральный стиль необходим лишь в тех случаях, когда речь идет о сотрудниках, не терпящих над собой постоянного контроля, для продуктивной работы которым необходима свобода действий. [\[6\]](#)

Необходимо также помнить, что такие факторы как, например, внешняя среда или менталитет собственников предприятия также оказывают влияние на формирование стиля руководства. [\[7\]](#)

Таким образом, на основе проделанной работы можно утверждать, что нельзя выработать единого универсального стиля управления.

Каждая организация и ее коллектив должны рассматриваться индивидуально. [\[8\]](#)

Руководителю необходимо понимать психологию своих подчиненных, их интересы, мотивы, манеры поведения, характер и темперамент, ситуацию на рынке, чтобы выстроить необходимую модель поведения и стиль руководства.

Успешное выполнение данных требований повлечет за собой правильный выбор стиля управления в организации, что положительно скажется на успешности и конкурентоспособности предприятия.

## **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

В современных политических и экономических условиях особую актуальность в России приобретают вопросы организации эффективного управления в сфере культуры.

Это обусловлено тем, что культура представляет собой самостоятельный социально-экономический ресурс развития регионов Российской Федерации. [\[9\]](#)

В своих научных трудах Г. П. Ивлиев отмечает: «В XXI веке отчетливо видно, что туризм, объекты культурного наследия, музыкальные школы, институты культуры – это те системы, которые позволяют организовать социальную жизнь на должном уровне. Мы должны сделать так, чтобы все социально-экономическое развитие замыкалось на культуру как цель и использовало культуру как средство реализации заложенных в той или иной программе возможностей».

Эффективность менеджмента учреждений культуры как творческих организаций зависит от многих факторов: зрелости коллектива, интенсивности инновационной деятельности, стабильности окружающей среды. [\[10\]](#)

Одним из определяющих факторов, на наш взгляд, является профессионализм и стиль управления руководителя в сфере культуры, который формирует позитивный имидж организации, обеспечивает залог успеха и динамику развития.

Слабое владение технологиями менеджмента, отсутствие устойчивых связей с создателями и массовыми распространителями культурного продукта мешают включению традиционных культурных институтов в современную систему творчества и коммуникации, что фактически исключает их из культурного процесса.

Результатом становится низкая посещаемость, отсутствие ярких и актуальных проектов, неспособность сформировать качественный культурный продукт. [\[11\]](#)

Основные творческие силы уходят из таких учреждений в коммерческий или негосударственный некоммерческий сектор.

Мотивация творческих работников, психологический климат в коллективе и многое другое зависит от профессионализма и личностных качеств руководителя. [\[12\]](#)

Творческий персонал требует от управленца индивидуального подхода к каждому сотруднику, умения находить взаимопонимание и компромиссы. В категории управления персоналом творческая личность является нестандартным ресурсом. [\[13\]](#)

Поэтому руководитель в сфере культуры должен четко представлять себе конечную цель творческого процесса, уметь мотивировать и стимулировать сотрудников. Следуя логике нашего исследования, необходимо остановиться на особенностях творческой организации и персонале, основную часть которого составляют творчески одаренные люди.

Статья 3 Федерального закона Российской Федерации о культуре трактует понятие творческий работник «как физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет трудовыми соглашениями и является или нет членом какой-либо ассоциации творческих работников». [\[14\]](#)

Творческую организацию характеризует двойственность, которая проявляется, с одной стороны, стандартностью и упорядоченностью, с другой – инновационностью

и креативностью.

Данная особенность уникальна, так как позволяет процессу быть творческим, неограниченным, спонтанным и в то же время закрепляет всю специфичность в четкую систему и задает вектор развития. [\[15\]](#)

Характерной особенностью также является то, что творческие организации вправе самостоятельно определять форму самоуправления. В творческих организациях особая роль отводится одаренным людям.

В Древней Греции одаренность, выдающиеся способности определяли как талант (греч. talanton). По мнению исследователей, одаренность определяется тремя взаимосвязанными параметрами: опережающим развитием познания, психологическим развитием и физическими данными.

Анализ научной литературы позволил нам выявить психофизиологические особенности творчески одаренной личности.

Во-первых, одаренные люди проявляют повышенный интерес к исследованию окружающего мира, не терпят ограничений и запретов. Физиологи утверждают, что у одаренных людей повышены биохимическая и электрическая активность мозга.

Во-вторых, одаренную личность отличает способность выявлять причинно-следственные связи, строить логические модели, анализировать, систематизировать и делать выводы.

В-третьих, такие люди обладают повышенным объемом памяти, что позволяет им классифицировать и категоризировать информацию, умело распоряжаться приобретенными знаниями и умениями, применять системный подход. [\[16\]](#)

Одаренные люди способны к решению творческих задач с неординарными путями их решения.

В сфере психосоциального развития творчески одаренным людям свойственно яркое воображение, порождающее игровые ситуации, развитое чувство справедливости, влияющее на установление высоких требований к себе и окружающим. [\[17\]](#)

Существенное различие с обычным окружением, как правило, вызывает попытки защитить тонкую психику одаренного человека через хорошо развитое чувство

юмора, игру слов, несообразности, веселые жизненные коллизии. [\[18\]](#)

Уровень творческих способностей может снижаться в силу различных причин, среди которых мы можем перечислить: отсутствие чет- ко определенной цели; наличие подмены целей; боязнь поражения; страх перед успехом; боязнь перемен.

Отечественные ученые выделяют причины снижения творческой активности человека:

- эмоциональные – страх ошибиться, выглядеть смешным, быть некомпетентным, осуждение остальными сотрудниками;

- профессиональные – неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов;

- причины восприятия – отсутствие соответствующего интеллектуального уровня;

- личные – чувствительность, лень, самомнение, эгоизм, консерватизм. [\[19\]](#)

Творческое начало личности проявляется независимо от воспитания и образования, однако миссия руководителя – создать условия для их реализации.

Деятельность таких сотрудников является важной составляющей успеха творческой организации, но руководство такой категорией под- чиненных сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. [\[20\]](#)

Особая роль талантливой личности модернизирует критерии оценки их деятельности – качество труда; стратегический потенциал идей; энтузиазм и достижения; творчество и образ действия. [\[21\]](#)

Отечественные ученые рассматривают проблемы, возникающие при проведении кадровой политики, которые могут оттолкнуть творчески одаренных людей или не дать раскрыться их потенциальным возможностям, что ведет к снижению эффективности менеджмента в творческой организации.

Эти проблемы могут возникать при отборе кадров, их обучении, оценке деятельности сотрудников, карьерном росте. Задача руководителя творческой организации заключается в том, чтобы с учетом особенностей характера, образа жизни и мышления участников коллектива, оптимально составить творческие тандемы. [\[22\]](#)

Особенность руководства творческой организацией также заключается в наличии, наряду с должностной иерархией, реального творческого лидерства в коллективе.

Креативный директор обязан составить творческую конкуренцию подчиненному, взяв на себя вопросы создания особой атмосферы в учреждении сферы культуры.

Исследуя эффективный менеджмент в сфере культуры, мы обратились к изучению вопросов стиля руководства в творческой организации.

Анализ научной литературы позволил нам прийти к выводу о том, что существует два подхода к изучению данного понятия, это поведенческие и ситуационные теории. [\[23\]](#)

В процессе управленческой деятельности каждый руководитель выполняет свои обязанности в свойственном ему деловом стиле.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к выполнению возложенных на него задач, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Принятый стиль руководства способствует развитию благоприятных взаимоотношений в коллективе и может служить характеристикой качества и оценкой эффективности управления. [\[24\]](#)

Ученые А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев в своих трудах определяют понятие «стиль руководства» как «совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношений людей к его действиям». [\[25\]](#)

Стиль руководства, на наш взгляд, проявляется в манере ведения деловой беседы, организации рабочего времени и пространства, способе принятия управленческих решений.

Изучение стиля руководства и само возникновение данного понятия связаны с именем известного психолога К. Левина, который экспериментальным путем определил три стиля руководства – либеральный, демократический и авторитарный. Перейдем к описанию данных стилей руководства применительно к творческой организации.

Авторитарный стиль управления характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, который единолично принимает решения, жестко регламентирует всю деятельность подчиненных, не дает им возможности проявлять инициативу. [26]

Подчиненные должны безукоризненно исполнять приказы, при этом они получают минимум необходимой информации.

Авторитарный стиль предполагает официальность отношений, неукоснительное соблюдение дистанции между руководителем и подчиненными.

В сфере культуры, где основная масса работников – люди творческие и талантливые, данный стиль руководства приведет к тупиковой ветви развития организации, не даст возможности для креативного мышления и поиска творческой импровизации.

Наиболее приемлемым для руководителя учреждений культуры, по мнению исследователей, считается демократический и либеральный стиль руководства.

Руководитель, придерживающийся демократического стиля, децентрализует свою управленческую власть, он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке управленческих решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. [27]

Руководитель доверяет подчиненным, избегает диктаторства, создает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных.

Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов, обеспечивая своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы.

Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план.

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств.

Отражением этого являются новые «многомерные» подходы к стилю управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. [28]

Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике.

Стиль руководства в контексте управления в сфере культуры – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Степень делегирования полномочий руководителя, типы власти, используемые им, забота о человеческих отношениях или выполнении задачи – все отражает стиль управления, характеризующий данного руководителя. В высшей степени авторитарный руководитель навязывает свою волю путем принуждения либо вознаграждения. [29]

Руководитель демократичный предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Совершенно очевидно, что ни авторитарный, ни демократический стили управления творческим персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно.

Самым эффективным в сегодняшнем быстро меняющемся мире является многомерный стиль управления, ориентированный на реальность, с одной стороны, и эффективность, с другой. [30]

Таким образом, культура – это сфера, требующая особого правового регулирования, в том числе и регулирования трудовых отношений. Как пишет Г. П. Ивлев, «это уникальная система ценностей, которая не совсем подходит под традиционно сухие юридические формулировки».

В последние десятилетия у культуры появились новые функции, поскольку она выступает как фактор экономического роста.

На смену интенсивному промышленному развитию приходит экономика, опирающаяся на уникальные ресурсы территорий, включая их культурный и творческий потенциал. [\[31\]](#)

Современные стратегии развития направлены на стимулирование конкурентоспособности в самых разных сферах и поиск соответствующих возможностей.

На основании вышеизложенного, мы можем прийти к выводу о том, что эффективный менеджмент в сфере культуры возможен при условии поддержки процессов самоорганизации и самоуправления в творческом сообществе при общих гарантиях свободы индивидуального и коллективного творчества.

## **ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Каждый руководитель в своей деятельности сталкивается с целым рядом проблем, целесообразное решение которых в будущем может позитивно сказаться на трудовом процессе.

Один из важнейших факторов эффективной работы организации, при котором происходит полная реализация потенциальных возможностей людей и коллектива - стиль руководства.

Стиль руководства - это устойчивая форма, образец поведения руководителя в отношениях с подчиненными. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражаются важнейшие черты его типичного поведения. [\[32\]](#)

Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства: Директивный стиль управления (авторитарный) характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия.

Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. [\[33\]](#)

Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников. [\[34\]](#)

Авторитарный стиль имеет свои сильные и слабые стороны. "Плюсы". Дает возможность быстро принимать решения и мобилизовать сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в несложившихся, конфликтных группах.

Этот стиль обычно более эффективен при простых однообразных работах, а также в условиях низкого профессионального уровня и организационной мотивации сотрудников. "Минусы".

Опасность принять ошибочные решения из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя; сузить возможности мотивации работников, свести ее к методам «кнута и пряника» и игнорировать тем самым возможности нематериальной, моральной мотивации; ограничить самостоятельность, творчество, инициативу и развитие сотрудников. [\[35\]](#)

При авторитарном стиле руководитель обычно отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу.

В такой ситуации у работников формируется равнодушное, а то и вовсе негативное отношение к руководителю и к предприятию в целом. Из-за отсутствия гласности и низкой информированности подчиненных возникает атмосфера отчуждения и недоверия, распространяются разного рода слухи и сплетни, негативно влияющие на работу и отношения в коллективе.

Избежать этого помогает демократический стиль. Однако, как уже отмечалось, было бы неправильно однозначно рекомендовать руководителям повсеместно использовать его. [\[36\]](#)

Современные исследователи, отмечая определенную ценность классического деления стилей руководства на авторитарный, демократический и попустительский, указывают на упрощенность такого деления и удаленность этих классических стилей от реальности, сложность или даже невозможность их практического воспроизводства в чистом виде. [\[37\]](#)

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

Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. [\[38\]](#)

Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы.

Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. [\[39\]](#)

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плышет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива.

Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует.

Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью. [\[40\]](#)

В наши дни существуют более приближенные к практике управления модификации не только авторитарного, но и демократического стилей руководства. К ним относится, прежде всего, кооперативный стиль.

Он, как и демократический стиль в целом, соотносим с авторитарным стилем и его разновидностями. При кооперативном стиле производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчиненных.

Эффективность использования этого стиля зависит от особенностей решаемых группой задач, качеств руководителя и характеристик подчиненных. [\[41\]](#)

Кооперативный стиль особенно эффективен при решении сложных творческих задач.

Наиболее адекватны этому стилю также множественные задачи, состоящие из ряда автономных «участков» или «элементов», требующие высокого профессионализма и автономных решений, а также средних по напряжению усилий. Он предполагает зрелость руководителя, близость образовательного уровня начальника и подчиненных, а также развитость нематериальной мотивационной структуры сотрудников, т. е. высокую значимость для них духовно-нравственной мотивации. [\[42\]](#)

К отличительным чертам кооперативного стиля относятся:

1. Взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от использования части своих компетенций по принятию решений и передачу их членам группы, а также не только активное участие членов группы в принятии решений, но и их широкое повседневное сотрудничество.
2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы. Кооперативный стиль старается сочетать стремление всех к выполнению общей задачи с рациональным распределением функций в зависимости от способностей работников.
3. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения. Широкая сеть вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.
4. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров, торга и компромиссов. В конфликтных ситуациях руководитель, придерживающийся кооперативного стиля, использует именно эти методы и отказывается от односторонних авторитарных решений.
5. Ориентация на группу. Первостепенное внимание руководителя к коллективу и людям позволяет сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в группе.

6. Доверие как основа сотрудничества. Атмосфера взаимного доверия между членами организации является неременным условием кооперативного стиля руководства.

7. Удовлетворение потребностей сотрудников и руководителей. Руководитель обращает особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов сотрудников, которая не ставится в прямую зависимость лишь с их экономическими достижениями.

8. Ориентация на цели и результаты. Противоречия между индивидуальными целями сотрудников и целью организации не камуфлируются, что имеет место при авторитарно-бюрократическом руководстве, а разрешаются при активном участии всех заинтересованных лиц.

Это позволяет обеспечивать реальную поддержку общей ориентации деятельности на достижение высоких результатов работы организации.

9. Ориентация на развитие персонала и всей организации. Руководитель стремится сделать развитие персонала непрерывным процессом.

Обучение и повышение квалификации персонала строится на базе потребностей организации и интересов сотрудников и направлены на укрепление их организационно- целевой и трудовой мотивации. Ответ на вопрос, какой стиль эффективнее - авторитарный или демократический, имеет большое значение для обучения руководителей и их практической работы. [\[43\]](#)

В результате разнообразных исследований, проводимых на западе, было установлено, что ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. [\[44\]](#)

Заметные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Однако и эти преимущества нельзя распространить на любые предприятия.

Эффективность стиля в целом зависит в первую очередь от характера решаемых организацией задач; качества, т. е. профессиональной компетентности и мотивированности подчиненных и личности самого руководителя. [\[45\]](#)

По мере совершенствования уровня развития группы, становления межличностных отношений, стиль руководства должен гибко меняться: от жесткого авторитарного до коллегиального.

Гибкость стиля руководства подразумевает, что способы воздействия на подчиненных определяются сложившейся ситуацией, конкретными временными параметрами. [\[46\]](#)

В ситуации, требующей быстрого, незамедлительного принятия решения, руководитель-демократ, скорее, не соберет коллектив для выяснения общественного мнения, а единолично примет решение.

Стиль руководства должен также гибко реагировать на демографическую структуру коллектива, учитывать деловые и личностные качества подчиненных, их индивидуально-психологические особенности. Гольдштейн Г.Я. и др. в известной книге “Основы менеджмента” отмечают, что, чем ниже квалификация и структура потребностей работника, тем проще ему адаптироваться к четким, жестким требованиям. [\[47\]](#)

В призывах к активности, творчеству такие работники могут усмотреть непосредственную угрозу для себя, что приведет к снижению уровня их удовлетворенности трудом.

Тогда как работники, ориентированные на самовыражение, самореализацию, будут положительно отзываться на предоставленную им возможность проявить себя.

Иными словами, удовлетворенность работников трудом зависит от иерархического уровня потребностей последних.

Каждый из рассмотренных стилей имеет свои достоинства и недостатки. Применение авторитарного стиля оправдано там, где требуется оперативное принятие решения, ослаблена дисциплина, запущена сама работа, у подчиненных нет активной потребности в более сложной работе.

Демократический стиль непригоден при руководстве группой у которой нет опыта совместной работы и сплоченности, а также при необходимости оперативного принятия решений. Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. [\[48\]](#)

Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. [\[49\]](#)

Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

## **2.2. ПРОБЛЕМА ВЫБОРА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Социология управления изучает социальные механизмы, способы управленческих воздействий на общество, его отдельные сферы, социальные группы и организации, на поведение и сознание человека.

В проблемное поле социологии управления включаются концепции и теории управленческого процесса, понимаемого как особый тип социального взаимодействия, который обладает устойчивыми и регулярными формами.

Выделение социологии управления в отдельную предметную сферу представляло собой сложный и одновременно противоречивый процесс. [\[50\]](#)

Об этом пишут представители российской социологии управления: «На протяжении XX века отечественные исследователи предпринимали многочисленные попытки определить "личность" эффективного руководителя, выявить поведенческие характеристики и определить стиль руководства, который следует использовать на предприятиях в процессе управления».

Социология управления – довольно молодая отрасль социологического знания, и современные социологи так определяют ее предназначение: «Предмет социологии управления составляет изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп». [\[51\]](#)

Как видим, социология управления охватывает широкий спектр явлений, при этом четко маркируя социологические границы по отношению к другим отраслям управленческого знания.

Важнейшим атрибутом, жизненно необходимым в процессе управления, является стиль руководства. [\[52\]](#)

Руководство – это важнейший компонент системы управления. Он представляет собой, как отмечают исследователи, «процесс воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему группой, и направленный на побуждение подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей».

Если деятельность руководителя в управленческих дисциплинах можно представить как процесс выполнения управленческих функций и задач в цепочке «человек–человек», то в социологии управления руководитель – это всегда субъект, а объектами управления могут выступать как организации в целом, так и социальные группы, отдельные индивиды.

Выполнение управленческих задач накладывает свой отпечаток на выбор стилей руководства организацией. [\[53\]](#)

В процессе трудовой деятельности идет формирование определенного, строго индивидуального «почерка» руководителя, которого можно заменить «хорошим» помощником, но особый стиль и действия практически невозможно повторить в деталях.

Индивидуальный стиль может выражаться в ракурсе практического применения руководителем современных принципов управления, использовании основных положений и идеологием управленческих теорий, применении профессиональных навыков и опыта. [\[54\]](#)

Опытные управленцы считают, что от выбранного стиля руководства будет зависеть не только эффективность работы и авторитет руководителя.

Это может влиять также на атмосферу коллектива и конструировать взаимоотношения между подчиненным и руководителем.

Теоретики социологии, изучающие процессы управления персоналом, считают, что как на пальцах руки нет двух одинаковых папиллярных узоров, так не существует и двух управленцев с абсолютно схожим стилем руководства.

Следует помнить, что нельзя определить и все свести к какому-то «идеальному» стилю руководства, пригодному для всех управленческих случаев.

Применяемый руководителем стиль или синтез стилей будут зависеть от конкретных ситуаций и управленческих способностей. Оптимальный стиль управления (как набор деловых и личностных качеств руководителя) стал одним из

важных критериев для успешного выполнения задач коллектива и организации в целом. [\[55\]](#)

Исследователи считают, что «стиль управления – это относительно устойчивая система способов, форм и методов воздействия руководителя на работников для выполнения производственных и организационных задач».

При этом каждый конкретный руководитель не может выбирать только один стиль, это зависит от конкретной ситуации, которая складывается в процессе труда.

Индивидуальный стиль должен выражаться в реальном применении руководителем современных принципов управления, использовании профессионального опыта и положений теории управления.

Точка зрения ряда исследователей на процессы управления персоналом такова, что универсального, наилучшего стиля управления не существует.

Специфика современной ситуации состоит в том, что низкая прогнозируемость общественных процессов, особенно на глобальный период, требует от руководителей адекватной и реальной оценки ситуации, проявления готовности к трансформациям, творческого анализа различных факторов внешнего и внутреннего порядка, а также и возможностей их преодоления.

Сегодняшний день требует от руководителя применения на практике многих разработок управленческой науки наряду с уместным использованием всех качеств личности управленца. Многие исследователи указывают на наличие «тесной связи между стилями руководства, удовлетворенностью работой со стороны сотрудников и социально-психологическим климатом в коллективе».

Выделим три, на наш взгляд, важные составляющие, лежащие в основе совокупного портрета руководителя: это особенности личности, стиль руководства и авторитет. [\[56\]](#)

Данные составляющие будут влиять на эффективность руководства коллективом в целом и, в конечном итоге, – на процессы формирования психологического климата.

Остановимся более подробно на авторитете руководителя. Укажем на три проявления авторитета руководителя: моральное, функциональное и формальное.

Моральная и функциональная составляющие образуют психологические свойства авторитета управленца. Формальный авторитет проявляется в должностном авторитете.

Формальный или служебный авторитет детерминирован набором властных полномочий и тех прав, которые предполагает занимаемая им должность. В этом отношении возможности руководителей разных рангов в различных организациях, конечно, будут сильно различаться, и диапазон их проявления также будет довольно широк.

Исследователи, анализируя уровень возможностей управленцев влиять на своих сотрудников, выяснили, что должностной авторитет руководителя обеспечивает не более 60% подобного влияния; почти стопроцентную отдачу руководитель получает, когда он опирается еще и на силу своего психологического авторитета.

Психологический авторитет состоит из элементов морального и функционального авторитетов. [\[57\]](#)

Основанием морального авторитета управленца служат нравственные и мировоззренческие качества личности. Ядро функциональных качеств авторитета состоит в компетентности человека в русле профессиональной деятельности.

Возникает вопрос: необходимо ли управленцу кроме его формального авторитета иметь еще и психологический авторитет?

Несомненно, психологический авторитет руководителя выступает не только условием его эффективной работы, но одновременно и результирующей его личностных, стилевых и других качеств, проявляемых в коллективе.

Обращаясь к управленческим способностям руководителя, их можно рассмотреть, основываясь на трех критериях.

Во-первых, это критерий, указывающий на проявления личности управленца, которые обозначаются понятием «управленческие характеристики». Они, как основа управленческой деятельности, необходимы, так как детерминируют ее успешность.

Такие характеристики можно поделить на две группы: первая – это общие социальные, биографические характеристики, характерные для эффективного управленца; вторая – личностные свойства и качества эффективного управленца.

Несомненно, следует учитывать и второй, функционально-деятельностный критерий. Это общеуправленческие или общеорганизационные способности управленца.

Они определяют, насколько эффективно данный тип деятельности влияет на результаты труда. Далее идут частные способности личности руководителя, могущие обеспечивать эффективное выполнение отдельных функций, решать конкретные проблемы управления.

Однако наряду с названными критериями в социологии управления применяется еще один критерий выделения способностей, обозначим его как структурно-психологический. [\[58\]](#)

Согласно ему, основой выделения способностей управленца берется не содержание и структура деятельности, а структура психики. В соответствии с этим «различают: то, как проявляются общие и специальные способности в управленческой деятельности, и то, какие способности должны структурироваться по ряду классов психических процессов – это регулятивные, когнитивные, коммуникативные, мотивационные и волевые классы».

Одно из главных условий эффективности руководства – это стиль управления, который может применяться руководителем.

Согласно теории управления, «стиль руководства – это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя». [\[59\]](#)

Теоретики социологии управления считают, что стиль руководства образует «относительно устойчивую, сложившуюся под влиянием ряда факторов (объективных и субъективных) систему способов поведения и действий руководителя в отношениях с работниками, благодаря которой руководитель может организовать и повлиять на межличностные отношения в коллективе, воздействовать на работников с целью достижения поставленных задач и выразить свое собственное понимание принципов и задач управления». [\[60\]](#)

Стиль отражает грани взаимодействия руководителя с сотрудниками и включает: выбор задач, принятие решений, организацию коллектива и осуществление контроля, установление взаимоотношений с работающими людьми, взаимодействие с другими организациями, подбор методов побуждения,

регуляцию поступающей информации, а также налаживание обратной связи коллектива с руководителем.[\[61\]](#)

В публикациях научных периодических изданий в качестве характеристик стиля руководителя предлагаются парные варианты: «единоначалие или коллегиальность в процессах выработки решений, директивный или попустительский характер воздействия, дистанционные либо контактные отношения с подчиненными, наличие или отсутствие обратной связи».

Данные характеристики стиля руководства не противоположны друг другу, а сочетаются в разных вариантах, обуславливая степень выраженности определенного стиля.

Традиционно выделяют три стиля.

Демократический стиль управления реализуется через распределение полномочий, инициатив и ответственности между руководителем и персоналом.

Руководитель демократической направленности всегда прислушивается к мнению коллектива по ключевым вопросам производства, старается принимать коллегиальные решения. Он своевременно и регулярно проводит информирование работников организации по важным вопросам.

Общение с работниками происходит в форме пожеланий, просьб, советов, рекомендаций, поощрений за оперативную и качественную работу. Руководитель должен отстаивать интересы подчиненных, стимулировать благоприятный климат в коллективе. [\[62\]](#)

Авторитарный стиль характеризуется тем, что возможность для работников внести свой вклад в организационную работу ограничена либо как таковая отсутствует.

Все решения принимаются руководителем, который диктует свои методы и условия работы, решение важных задач редко доверяют членам группы. Но у авторитарного стиля есть и некоторые преимущества.

В ряде случаев такой стиль может быть полезен, особенно, когда решение должно быть принято без промедления и долгих дискуссий, то есть быстро. Реализуемым проектам требуется сильный руководитель, и авторитарный стиль только помогает в выполнении заданий.

В негативном сценарии авторитарный стиль может породить другие последствия: зависть и недоверие, враждебность, покорность и заискивание. Но в ряде случаев данный стиль приводит к успеху, это, некоторым образом, оправдывает использование его в глазах работников. [\[63\]](#)

Авторитарный стиль будет иметь управленческий эффект, например, в спорте или в армии.

Либеральный стиль управления проявляет себя в отсутствии активного участия руководителя в управленческих процессах. Такой руководитель не спешит принять быстрое решение, «плывет по течению», ждет указаний сверху, на него влияет коллектив. [\[64\]](#)

Он предпочитает «не высываться», не рисковать, часто уходит от разрешения назревших конфликтов. Руководитель стремится минимизировать свою персональную ответственность.

Работа пускается на самотек и редко им контролируется. Такой стиль руководства предпочитается в коллективах творческих профессий, в которых деятельность построена на реализации элементов и граней творческой индивидуальности. [\[65\]](#)

Синонимом либерального стиля в широком смысле может быть попустительский стиль, его развитие имеет (как следствие) низкое качество работы и плохую продуктивность. [\[66\]](#)

Если руководитель предъявляет завышенные требования, является приверженцем публичной критики деятельности сотрудников, частых наказаний, редких поощрений, низкой оценки их вклада в совместную работу, ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу.

«Отсутствие доверия и взаимного уважения заставляет работников занимать оборонительную позицию, сокращается частота контактов, возникают конфликты, коммуникативные барьеры.

Источники напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняются, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя».

Руководитель, использующий авторитарный стиль управления, может расцениваться как позитивный, если, принимая решение, он учтет интересы

служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными. [67]

Очевидно, что стиль руководства следует выбирать, исходя из состояния конкретного коллектива и существующих изначально в нем традиций, ценностей, отношений, норм.

Поэтому можно с полной уверенностью констатировать, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Вид профессиональной деятельности, ситуации, типичные для конкретного коллектива, личные интересы и амбиции подчиненных и ряд других факторов создают оптимальную ситуацию выбора преобладающего стиля руководства.

Однако большим авторитетом пользуется руководитель, который бывает «жестким» в деле, но «мягким» в отношениях с подчиненными. Он строг и требователен с членами коллектива в рабочей ситуации, но стремится всегда проявить внимание и заботу о них в вопросах личного плана. [68]

О таком руководителе говорят: «Строгий, но справедливый». Можно констатировать, что оптимальный стиль управления формируется в результате определенного набора деловых и личностных качеств и свойств руководителя.

Он становится одним из важных критериев создания благоприятного климата коллектива, а также успешности выполнения задач организации и коллектива.

Таким образом, проблема выбора стиля руководства в социологии управления представляет открытую для дискуссий тему, тем самым отражая стремление научной общественности определить семантические границы исследуемого понятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Слово “стиль” греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении “почерк”.

Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода “почерк” в действиях менеджера. Стиль руководства - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели. Одной из

составляющих функций управления является лидерство (руководство).

Стиль руководства – индивидуально-типические характеристики устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения организационных задач и управленческих функций. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Вопросами типологии стилей руководства занимались психологи в разное время, начиная с 30-х годов до настоящего времени. Одно из самых ранних исследований стилей менеджмента было выдвинуто Куртом Левином. Его типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в 30-е годы, вместе со своими сотрудниками он провел эксперименты, и определил три ставших классическими стили руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (анархический). Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный).

В 1964 году была опубликована книга профессора Массачусетского технологического института Дугласа Мак Грегора «Человеческая сторона предприятия». Д. Мак Грегор считает управление искусством строить человеческие отношения. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя, таким образом, как вынуждают их вести себя руководители.

Подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и выполнять возложенные на него задачи. Исследования Мак Грегора показывают, что изначальным двигателем поставленной цели являются, прежде всего, желания руководителя.

Если руководитель верит в то, что его работники справятся с поставленной задачей, он подсознательно управляет ими так, что бы улучшить их деятельность. Но если действия руководства отличаются неуверенностью, это приводит к

перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006.
2. Бабосов Е.М. Социология управления. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
3. Ивлиев Г. П. Культурная политика и развитие законодательства о культуре в Российской Федерации: статьи и выступления. – М.: Норма: ИНФА-М, 2012. – 208 с.
4. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117.
5. Матасова И.В. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное // Вестник РГГУ. Серия «Социология». – 2008. – № 2. – С. 149-150.
6. Нечепоренко О.П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. – 2013. – №1. – С. 45-53.
7. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169.
8. Пучкова Т.Е. Стиль управления в инновационном общеобразовательном учреждении // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 2. – С. 71-73.
9. Русалинова А.А. Совершенствование системы взаимоотношений в первичном коллективе // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964–2008 гг.). – СПб., 2009. – С. 163-172.
10. Тощенко Ж.Т. Социология управления. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
11. Урбанович А.А. Психология управления. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
12. Чупров В.И., Осипова М.А. Социология управления. Теоретические основы. – М.: Инфра-М, 2015. – 172 с.

1. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)

2. Бабосов Е.М. Социология управления. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 288 с. [↑](#)
3. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
4. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
5. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
6. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
7. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
8. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
9. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
10. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
11. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
12. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». –

2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)

13. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
14. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
15. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
16. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
17. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
18. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
19. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
20. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
21. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
22. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». –

2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
23. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
24. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
25. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
26. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
27. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
28. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
29. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
30. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
31. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
32. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)

33. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
34. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
35. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
36. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
37. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
38. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
39. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
40. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
41. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
42. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
43. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)

44. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
45. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
46. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
47. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
48. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
49. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
50. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
51. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
52. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
53. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)

54. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
55. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
56. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
57. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
58. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
59. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
60. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
61. Перфильева М.Б. Социологический подход к оценке стиля руководства // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – № 137. – С. 162-169. [↑](#)
62. Нечепоренко О.П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. – 2013. – №1. – С. 45-53. [↑](#)

63. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006. [↑](#)
64. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
65. Матасова И.В. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное // Вестник РГГУ. Серия «Социология». – 2008. – № 2. – С. 149-150. [↑](#)
66. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)
67. Чупров В.И., Осипова М.А. Социология управления. Теоретические основы. – М.: Инфра-М, 2015. – 172 с. [↑](#)
68. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». – 2014. – № 7. – С. 114-117. [↑](#)