

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Допустить к защите

Директор Ногинского филиала РАНХ и ГС

_____ В.И. Жданов

«____» _____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА

ТЕМА

Особенности управленческой деятельности женщины-руководителя

Слушатель _____ Саруханян К.Э.

Научный руководитель:
доцент Ногинского филиала РАНХ и ГС,
кандидат философских наук

_____ Юдников С.А.

МОСКВА

2016

АННОТАЦИЯ

Выпускная работа посвящена анализу традиционных и современных стилей руководства, влияния личности руководителя на стили управления, а также изучению особенностей управления женщин, занимающих руководящие посты.

Задачи исследования:

1. Определить роли и функции руководителя.
2. Исследовать характеристики руководителя.
3. Провести сравнительную оценку понятий «лидер» и «руководитель».
4. Определить особенности мужского и женского руководства.

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация 2

Содержание 3

Введение 4

1. Женщина-руководитель: традиционные взгляды и новые возможности 6

2. Управленческая деятельность 10

2.1. Понятие стиля управленческой деятельности 10

2.2. Лидерство и руководство 12

2.3. Функции руководителя и стили руководства 15

2.4. Факторы формирования стилей управления 18

2.5. Характеристики руководителя. Концепция одномерных типов руководства 19

2.6. Ситуативное руководство 25

2.7. Подход к руководству с точки зрения социального обмена 37

3. Особенности женского руководства 40

3.1. Если лидер – женщина 40

3.2. Особенности женского стиля управления 41

3.3. Женщина-руководитель. Специфика деятельности 43

3.4. Перспективы женского лидерства 49

3.5. Адаптивное руководство 50

Заключение 52

Список литературы 54

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная работа посвящена изучению специфики руководства коллективом, сравнения различных теорий и взглядов на специфику мужского и женского управления, понимания, действительно ли эта разница существует, путей изменения отношения общества к женщине-лидеру, женщине-руководителю, женщине-предпринимателю, женщине-политику.

В современном российском обществе ещё очень сильны традиционные взгляды на роль женщины в социуме, и если женщина вступает на путь профессиональной самореализации и начинает строить свою карьеру, то сталкивается на своём пути со множеством специфических препятствий, связанных с тем, что общество не видит в ней потенциального лидера, руководителя, да и просто профессионала.

Ей приходится завоёвывать и удерживать свои позиции гораздо большим трудом, испытывая сильные психологические нагрузки и стрессы. Выжить в мужском мире политики или бизнеса женщине с иными, отличающимися от принятых, взглядами на управление весьма и весьма непросто.

Феномен женского управления и женского лидерства находится под пристальным вниманием изучающих его специалистов. Этот феномен ещё очень молод в отличие от складывающегося веками и давно привычного мужского лидирования в бизнесе и власти.

Разные специалисты рассматривают женское руководство с разных, иногда диаметрально противоположных точек зрения, пытаясь объяснить поведение женщины-руководителя её природными, личностными особенностями, ожиданиями общества, засильем мужчин в высоких властных структурах и так далее.

Для меня, как для женщины-руководителя, и специалиста, работающего с женским коллективом и под женским руководством, эта тема представляет несомненный интерес и практическую значимость. Понимая, чем руководствуется в своей работе женщина, какие взгляды на работу и управление ей ближе, как она относится к своим подчинённым, можно понять, насколько

эффективным будет её стиль управления, насколько успешной будет её команда.

Один в поле не воин, и руководитель без своей команды, понимающей и преданной, не сомневающейся в правильности его действий, сталкивается со значительным количеством трудностей на пути достижения поставленной цели.

Сформировать такую команду, наладить связи внутри коллектива, привить ему ценности организации, вдохновить на достижение результата, уважать в работниках личность и понимать их потребности, доверять команде, верить в её профессионализм, знания и опыт и вести её за собой – вот задачи, стоящие перед современным руководителем.

И очень часто женщина, с её пониманием, вниманием к человеку, интуицией, умением действовать в экстремальных ситуациях, с её верой в людей оказывается очень успешным руководителем, за которым команда готова идти куда угодно: к новой цели, на новое место работы, просто в никуда – в идею организовать своё дело и стать вместе с ней смелыми, успешными, востребованными профессионалами, современными менеджерами современной эпохи.

1. ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ: ТРАДИЦИОННЫЕ ВЗГЛЯДЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Сегодня в мире наблюдается настоящий бум женского предпринимательства. Всё больше женщин, организовавших собственное дело, достигают впечатляюще успешных даже на мужской взгляд результатов. Потребовались тысячи лет цивилизации, для того, чтобы понять: хоть люди и делятся на два пола, и права, и ответственность у них распределяются по-разному, но на пути самореализации их волнуют одни и те же вещи.

Перед женщиной, готовящейся принять на себя функции руководителя, зачастую встаёт вопрос: справится ли она с этой задачей? Может ли женщина быть успешным руководителем? Может ли она вообще руководить?

Традиционные взгляды общества ставят перед ней этот вопрос. С религиозной точки зрения социальные роли мужчины и женщины изначально определены, и руководителем в семье и вне её является мужчина, а женщина обязана подчиняться.

Давно установившиеся мужские руководящие круги, также традиция общества, с большим трудом пускают женщин на руководящие должности, а то стремятся не пускать их вообще. Мужчины принимают законы, поддерживающие мужскую власть.

Также в штыки принимает женщин-управленцев и женщин-политиков консервативная женская часть общества, убеждённая в том, что женщине не место среди руководства, и у которой успешные женщины вызывают негативные чувства.

Женщина и бизнес

Способность руководить и управлять присуща каждому человеку, независимо от пола. Умение руководить – это свойство, данное человеку с рождения, и приобретая необходимые знания и опыт, свойство это можно развивать на протяжении всей жизни.

В современном мире руководитель прежде всего – личность. Быть руководителем-личностью совсем непросто. Нужно уметь управлять не только людьми, но, прежде всего, собой. Стиль руководства напрямую связан с понятием «личность руководителя».

Женщины, которым удалось создать не просто своё дело, а целую империю, создать, удержать и создать задел для того, чтобы эти империи существовали и развивались после них, несомненно являлись незаурядными личностями: это Эсти Лаудер, создательница величайшей частной косметической компании в мире, Коко Шанель, создательница одноименного Дома мод, Лилиан Вернон, хозяйка промышленной империи «Lillian Vernon Corporation», Энне Бурда, создатель и глаза Издательского дома «Бурда Моден», чьи издания расходятся по всему миру, Мэри Кей Эш, создательница косметической компании «Mary Kay».

Женщина и власть

Всё больше женщин входит во властные структуры. Три европейские страны возглавляют королевы: Елизавета II в Великобритании, Беатрикс в Нидерландах и Маргрете II в Дании. 7 женщин-президентов в мире: Тарья Халонен – президент Финляндии, Мэри Макалис – президент Ирландии, Кристина Фернандес де Киршнер – президент Аргентины, Мишель Бачелет в Чили, Эллен Джонсон-Сирлиф в Либерии, Пратибха Патил в Индии, Даля Грибаускайте в Литве.

Также нужно отметить женщин, занимающих высокий пост Генерал-губернатора: Генерал-губернатор Канады Микель Жан, Генерал-губернатор Австралии Квентин Брюс, Госсекретаря США Хиллари Клинтон.

Женщины - премьер-министры: канцлер Германии Ангела Меркель, премьер-министр Украины Юлия Тимошенко, премьер-министр Исландии Йоханна Сигурдардоттир, премьер-министр республики Корея Хан Мён Сук, премьер-министр Новой Зеландии Хелен Кларк, премьер-министр Ямайки Портия Симпсон Миллер, премьер-министр Мозамбика Луиза Дьогу.

Отдельно нужно упомянуть великих женщин-политиков – президента Аргентины Изабель Перрон, премьер-министра Израиля Голду Меир, премьер-министра Пакистана Беназир Бхутто, премьер-министра Индии Индиру Ганди, премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер. Все эти женщины, несомненно, являются яркими харизматическими лидерами, и их личностные качества сыграли очень большую роль в их работе.

Прошедшие в США и Франции показали, что женщины уже не боятся занимать самые высокие руководящие посты, они к этому стремятся.

Ещё в середине двадцатого столетия невозможно было представить, что столько женщин смело шагнут в политику и предпринимательство, и будут добиваться столь блестящих результатов.

Традиционно первые места по количеству женщин в национальных парламентах занимают скандинавские страны, до 40% парламентариев там – женщины. В Америке эти показатели в полтора раза меньше. В России – ещё меньше, женщин в Парламенте РФ около 10%.

В противоположность высшим властным структурам в российской глубинке большое количество глав небольших поселений – женщины. Объяснение этой ситуации очевидно: продолжительность жизни российских мужчин, увы, не так велика, а склонность к употреблению горячительных напитков не позволяет занять ответственный пост главы поселения или образования и полноценно исполнять его обязанности.

Женщина и карьера

Последние двадцать лет дали огромный опыт личного выживания и настолько пошатнули устои, что роль женщины в социуме и её самооценка возросли как никогда. Эпоха стихийного капитализма осталась позади, и сегодня наличие богатого мужа или покровителя отнюдь не является пределом мечтаний современной женщины. Современная женщина видит себя успешной не только в семье, но и в работе.

Статья 19 Конституции Российской Федерации гласит:

1. Все равны перед законом и судом.

2. Государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности.

3. Мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации.

Полагаю, из этих трёх пунктов полностью реализуется только первый. А второй, и особенно третий пока больше существуют на бумаге, чем в реальной жизни.

Большинство женщин ощущают так называемый «стеклянный потолок», ограничение по половому признаку, и в развитии собственной карьеры, и в оплате труда.

Опубликованные в 2009 году данные крупнейшей международной консультационно-аудиторской сети компаний Pricewaterhouse-Coopers говорят о том, что «мужчин по-прежнему больше среди руководителей, назначенных за последний год, зато работодатели стали чаще, чем в 2008 году, предлагать женщинам зарплатные программы с бонусами, опционами и акциями. С 42% до 63% возросла доля компаний, в которых сотрудницы имеют право на долгосрочное вознаграждение. И всё-таки у женщин зарплаты остаются в среднем на 20% ниже, чем у их коллег мужского пола» (6).

Несмотря на множество ценных деловых качеств, которыми природа наделила женщин, их доля в руководстве компаний по-прежнему невелика. Женщины стремятся реализоваться на работе, но их карьерный путь более тернист и извилист. Им чаще приходится делать выбор между карьерой и личными ценностями.

«Согласно данным ежегодного исследования компании

PricewaterhouseCoopers «Карьерные возможности женщин в бизнес-среде» «самыми «женскими» должностями по-прежнему остаются позиции главного бухгалтера (76%), директора по управлению персоналом (62%) и директора по маркетингу (48%). Увеличилось количество финансовых директоров-женщин – с 28% в 2008 году до 39% в 2009 году. Высшее руководство представлено мужчинами: среди опрошенных компаний должность президента женщины не занимают нигде, а должность генерального директора – только в одной компании» (6).

2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

2.1. Понятие стиля управленческой деятельности

Управленческая деятельность – явление прикладного характера, ибо она не имеет самоценности, а призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений и действий. Её можно определить как набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления (4, стр.240).

Главным смыслом управленческой деятельности является получение нового качества управляемого процесса, что невозможно без серьёзных творческих усилий.

Управленческую деятельность с общепринятой точки зрения можно рассматривать как определённый тип взаимодействия между двумя субъектами. Один из них является, как правило, субъектом управления, то есть тем, кто управляет, а другой – объектом управления, то есть тем, кем управляют.

Любой руководитель, работающий в любой структуре, коммерческой, некоммерческой, властной, осуществляет свои руководящие обязанности в свойственной только ему манере. Стиль руководства характеризуется тем, какими способами, методами и приёмами руководитель добивается от коллектива, находящегося в его подчинении, выполнения обязанностей и достижения определённых результатов, как контролирует деятельность и результаты работы сотрудников.

Характерный для руководителя стиль управления является несомненной характеристикой качества его работы, способности эффективно управлять коллективом и предприятием или подразделением предприятия, а также умения создать атмосферу, необходимую для развития благоприятных отношений внутри коллектива.

Буквально «стиль» означает сумму устойчивых признаков: приёмов,

методов, способов работы. Часто под стилем руководства понимают характерную линию поведения руководителя по отношению к подчинённым в процессе достижения поставленных перед предприятием целей. Одной из составляющих частей или функций управления является лидерство.

2.2. Лидерство и руководство

До сих пор в специализированной литературе встречаются смешанные понятия «руководитель» и «лидер», но эти явления следует различать.

Лидерство – процесс стихийного формирования влияния одного человека на других на основе личностных качеств, при добровольном признании коллектива (11, стр.6).

Руководство — это когда власть реализуется через формальные, официально закрепленные иерархические структуры, действующие по определенным правилам.

Впервые лидерство начал исследовать психолог К.Левин в начале 1930-х г.г. Он пришёл к выводам, что становление и развитие группы происходит в том числе и через функции её лидера, человека, на которого ориентируются другие члены группы, и выразителем мнения которой он является.

Если руководитель предприятия одновременно пользуется непререкаемым авторитетом в коллективе и является лидером, ведущим за собой коллектив – это прекрасная позиция и для руководителя, и для предприятия в целом. Однако необходимо отметить, что руководитель не всегда является лидером внутри коллектива, и лидер совсем необязательно будет формальным руководителем. Лидерство является чисто психологической характеристикой поведения отдельных участников коллектива, а руководство в большей степени является социальной характеристикой отношений предприятия.

Особенно часто такое разделение функций руководителя и лидера проявляется в сложившихся коллективах, в которые приходит вновь назначенный руководитель, или когда в коллектив приходит уже сложившая на старом

месте работы группа сотрудников. Если руководителю-новичку не удастся занять место лидера, то ему придётся считаться с неформальным лидером внутри коллектива либо законными способами избавляться от него или дискредитировать неформального лидера в глазах коллектива.

Б.Д.Парыгин предлагает следующие различия руководителя и лидера, представленные в таблице 1:

Таблица 1 - Различия руководителя и лидера

Руководитель	Лидер
Элемент макросреды (представляет коллектив или группу в условиях макросреды)	Элемент микросреды (внутри коллектива)
Осуществляет регуляцию официальных отношений	Осуществляет регуляцию межличностных отношений внутри коллектива (группы)
Назначается или избирается	Появляется стихийно
Руководство является более стабильным	Лидерство является менее стабильным, зависит от настроения коллектива (группы)
Есть определённая система санкций для управления коллективом	Нет системы санкций для управления коллективом
Процесс принятия решений сложен и зависит от множества обстоятельств и соображений, не всегда имеющих отношение к коллективу	Процесс принятия решений является более непосредственным и касается деятельности коллектива (группы)

Существует иная классификация лидеров:

1. Лидер-организатор. Группа доверяет этому лидеру представлять её интересы во всем, что касается организации деятельности группы. Это тот человек, за которым коллектив (группа) пойдёт, даже если не совсем понимает,

куда.

2. Эмоциональный лидер. Организацией деятельности группы он не является, но является авторитетом в её внутренней, психологической жизни. Эмоциональный лидер уделяет внимание тому, как протекают внутригрупповой и внешнегрупповой процессы, чем тому, что именно происходит.

3. Интеллектуальный лидер. Всегда всё знает лучше всех. Именно к нему коллектив (группа) обращается, если необходимо передать кому-то ответственность за «умное решение». Он же является хранителем интеллектуальной собственности группы, её традиций и норм.

Кто из лидеров будет в группе «главнее», зависит от того, что именно считает своей миссией группа.

В малых коллективах (группах) один и тот же человек может сочетать в себе все перечисленные лидерские качества.

4. В социальной психологии групп выделяют ещё один тип лидерства – лидер оппозиции, или «теневой» лидер. Лидер оппозиции противопоставляет себя любому лидеру, признанному группой.

Надо отметить, что и руководитель, и лидер решают одну задачу: направить коллектив на решение определённых задач, на достижение максимально эффективного результата.

Какая лидерская позиция достанется официально назначенному руководителю группы – неизвестно. Возможно, никакая. Такое случается, если руководитель пришёл в уже сложившийся коллектив.

У каждой группы есть формальная и неформальная структуры, а значит, есть и формальный и неформальный лидеры, лица, координирующие деятельность группы и удерживающие людей в составе этой группы. Эти структуры могут совпадать, а могут и различаться.

Если нет совпадения формальной и неформальной структуры, руководитель вынужден установить и поддерживать связи с неформальными лидерами группы.

Если структуры совпадают, значит, формальный руководитель является

лидером, достаточно легко управляющим группой практически без применения официальных санкций, на уровне межличностного общения.

2.3. Функции руководителя и стили руководства

Существуют различные классификации функций руководителя. В.П.-Пугачёв выделяет следующие функции руководителя:

1. Оценка ситуации, разработка, обоснование и постановка целей.
2. Подготовка мероприятий по достижению поставленных целей.
3. Контроль за персоналом.
4. Контроль за соответствием результатов деятельности коллектива поставленным задачам.
5. Организация деятельности сотрудников.
6. Коммуникация – общение с целью получения информации, консультирования, оказания помощи.
7. Информирование сотрудников.
8. Формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивация.
9. Делегирование задач и ответственности.
10. Забота о подчинённых.
11. Предотвращение и разрешение конфликтов.
12. Формирование сплочённого коллектива, поддержание его дееспособности.
13. Формулирование и распространение ценностей и норм организации.

Существует иное описание функций руководителя:

1. Наставник – внимательный, чуткий, открытый руководитель, готовый помочь, идущий навстречу. Такой руководитель способен поддержать и вдохновить исполнителей на высокие обязательства. Отрицательными сторонами такого отношения могут быть вседозволенность, отсутствие общей работы

для достижения общего результата, нет стимула к развитию и росту.

2. Фасилитатор – воспитывает в коллективе стремление к согласию, улаживает конфликты, принимает участие в решении проблем коллектива. Такой руководитель способен создать правильный психологический климат в коллективе, организовать общую работу и привлечь людей к участию в принятии решений. Отрицательные стороны – большое количество совместных с коллективом совещаний и обсуждений, много непродуктивных групповых решений.

3. Продюсер – вдохновляет подчинённых принять на себя ответственность, сосредоточиться на работе, ставить задачи и достигать поставленных целей. Отрицательной стороной является слишком сильный упор на работе.

4. Директор – чётко определяет направление работы, осуществляет рациональное планирование, правильно использует ресурсы. Отрицательная сторона – жёсткий контроль, сосредоточенность на работе, а не на человеческом ресурсе.

5. Координатор – поддерживает структуру, занимается работой с документами, изучает отчёты, планы и предложения, способен сохранять стабильность и контроль. Отрицательной чертой может быть консерватизм и негибкость.

6. Контролёр – контролирует коллектив, следит за тем, насколько он соответствует своим задачам, проверяет работу исполнителей, своевременно исправляет ошибки. Отрицательная сторона – заострение внимания на ошибках, слабая информированность.

7. Новатор – демонстрирует творческий подход к рабочему процессу, способности адаптироваться к изменениям условий. Отрицательная сторона – страсть к экспериментам может привести к краху.

8. Посредник – демонстрирует влиятельность, политическую проницательность, убедительность, способность умело вести переговоры и находить необходимые ресурсы. Отрицательной чертой является размытая система ценностей.

Есть и другие классификации функций руководителя, например:

административная;

стратегическая;

экспертно-консультативная;

представительская;

коммуникативная;

социальная.

Некоторые авторы объединяют функции в две группы:

1. Сплочение и сохранение группы – функции, связанные с оптимальным подбором членов команды и сохранением её постоянного состава, налаживания связей внутри группы, мотивация.

2. Достижение групповой цели – функции, связанные с постановкой общей задачи, координацией действий группы, контролем за выполнением задач и планов, повышение квалификации сотрудников, управление ресурсами и т.п.

Функции руководителя являются одной из характеристик его индивидуальности, способностей к осуществлению деятельности.

Стили руководства

Наше представление о том, как нужно руководить, во многом формируется на основе наших личностных качеств, моральных принципов, психотипа, порога властности, а также собственного опыта: жизни в семье, в трудовом коллективе и так далее. Этот опыт может быть как положительным, так и негативным.

«Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица. Но при всей их значимости особенности личности не исключают другие компоненты, формирующие стиль управления. Компоненты эти составляют субъективный элемент стиля, но стиль всегда имеет и общую объективную основу» (11, с. 67).

Влияние на стиль руководства отказывают и следующие компоненты

стиля:

специфика сферы деятельности;

требования, предъявляемые к руководителям;

социально-психологические характеристики исполнителей (возраст, пол, образование, профессия, интересы, потребности и так далее);

способы и приёмы управления, которые использует вышестоящее руководство.

Любому стилю управления присущ динамизм. Поэтому правильно выбранный стиль руководства в каждой конкретной ситуации способен привести предприятие к высокому результату, невзирая на все препятствия и трудности

2.4. Факторы формирования стилей управления

Каждый управленец в процессе своей деятельности исполняет свои обязанности в присущем только ему стиле. Любая управленческая деятельность носит отпечаток личности руководителя. Несмотря на то, что обязанности руководителя регламентированы должностными инструкциями, исполнение этих обязанностей всегда продуманно с той точки зрения, как наиболее эффективно повлиять на работника для достижения определённого результата. Именно в стиле управления проявляются личностные качества, на которые оказывает влияние своими особенностями коллектив.

Что ещё оказывает влияние на стиль управления? Несомненно, интеллект руководителя, его внутренняя культура, уровень его профессионального образования, особенности характера, психотип, умение понимать потребности подчинённых, способность вести за собой коллектив.

Объективная составляющая стиля управления основана на совокупности экономических и социальных требованиях к руководящей деятельности, а субъективная составляющая характеризуется чертами личности руководителя. Без правильно проработанной объективной составляющей субъективная

составляющая неспособна привести предприятие к намеченной цели.

Факторы, характеризующие стиль руководства:

требования, предъявляемые к компетентности, ответственности, личностным качествам руководителя;

цели и задачи системы, функции руководителя;

производственная среда;

особенности коллектива, находящегося в подчинении, его подготовка и профессионализм, внутренние взаимоотношения, традиции и ценности.

В каждой организации представлены разнообразные цели, задачи, и работают совершенно разные индивиды. И каждый руководитель является уникальной личностью, обладающей присущими только ей способностями. Всё это делает стиль руководства каждого управленца уникальным.

2.5. Характеристики руководителя. Концепция одномерных типов руководства

Руководство – это процесс влияния на подчинённых, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели.

Руководить – означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией (8, с. 16).

Руководство – это процесс, который состоит из отдельных элементов: действий руководителя, направленных на достижение промежуточных результатов. Одним из элементов руководства является влияние на подчинённых. Уровень подчинения зависит от мотивации, качества руководства, организаторских способностей управленца, внутренних взаимоотношений.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внёс Дуглас МакГрегор. В своих работах он одним из первых замечает, что подчинённые ведут себя так, как их вынуждают вести себя руководители, причём посыл, как именно нужно работать, идёт от руководителя к подчинённому, а не наоборот. Если руководитель полностью уверен в своих сотрудниках, если он имеет правильное представление о них и их способностях, то он

будет управлять ими так, чтобы достичь максимальных результатов, уверенно и без сомнений.

К "одномерным" то есть обусловленным одним каким-то фактором, стилям управления относятся: авторитарный, демократический и либерально-попустительский.

Теория X. Авторитарный метод управления

В теории X описывается тип руководителя, стоящего на позиции директивных, авторитарных, диктаторских методов управления. Для такого руководителя характерно жёсткое единоличное принятие всех решений, постоянный контроль за выполнением решений, угроза наказания, недоверие к подчинённым, отсутствие интереса в подчинённому как к личности.

Методы воздействия – прямое администрирование, форма управления – приказы, правила, инструкции, санкции за их нарушения, вознаграждения за неукоснительное выполнение.

Авторитарный стиль руководства подразумевает, что:

Любой человек от природы ленив и не желает работать.

Большинство избегает ответственности, честолюбие присутствует совсем у немногих, большинство предпочитает, чтобы им руководили.

Каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.

Субординация и дисциплина – прежде всего. Все производственные процессы формализованы, изменения и нововведения внедряются приказами и распоряжениями.

Незаменимых, кроме самого руководителя, нет.

Чтобы заставить коллектив работать, необходимо применять систему контроля, принуждений и наказаний.

Для авторитарного стиля характерно так называемое «закрытое общение» с подчинёнными. Оно носит формальный характер. Отсутствует желание со стороны руководителя понять и учесть особенности личности подчинённого, истинные эмоции скрываются под стандартным набором масок веж-

ливости, безразличия, участливости, позволяющих скрыть истинные эмоции. Взаимодействие с сотрудниками носит субъект-объектный характер. Субъектом управления является руководитель, объектом – подчинённый.

Авторитарный стиль руководства применяется:

1. Когда предприятие находится в кризисной ситуации.

2. Когда необходимо действовать решительно и быстро.

3. Когда приходится вводить на предприятии непопулярные меры, например штрафы, дисциплинарные ограничения, сокращение заработной платы, сокращение штата.

4. Против лиц или групп с социально деструктивным поведением.

5. Когда руководитель расширяет сферу своей деятельности, имея опыт управления, при котором организация играет главную роль по отношению к людям, её образующим.

6. Когда руководитель имеет негативный опыт работы под либеральным руководством, в результате чего выбирает директивный стиль как наиболее рациональный, то есть чем больше правил, чем жёстче стандарты, тем меньше будет отклонений, погрешностей и дисциплинарных нарушений.

Теория Y. Демократический стиль управления

Демократический стиль управления является противоположностью авторитарному стилю. В этой теории субординация выглядит как партнёрство, решения принимаются в ходе общего обсуждения проблемы с учётом мнений сотрудников.

Демократический стиль характеризуется субъект-субъектным взаимодействием, и руководитель, и подчинённые являются активными сторонами взаимодействия.

Демократический стиль подразумевает, что:

работа – это естественное состояние, не вызывающее негативных ощущений;

любой сотрудник обладает потенциалом роста;

сотрудники хотят и готовы брать на себя ответственность;

каждый сотрудник знает цели организации и работает на их достижение;

все сотрудники стремятся развить в себе самоуправление, самоконтроль;

рабочий процесс подразумевает, что награда будет строго соответствовать тому, как выполнены стоящие перед коллективом предприятия задачи.

Для демократического стиля характерно деловое общение с учётом личностных особенностей сотрудников, возраста, характера, настроения и так далее.

Демократический стиль руководства применяется, когда:

предприятие работает в обычном режиме, нет чрезвычайных ситуаций;

руководитель сам обладает творческим потенциалом, является хорошим психологом и обладает высоким интеллектом и является профессионалом и получает поддержку со стороны коллектива;

коллектив понимает цели предприятия и разделяет стремление руководства их достичь;

коллектив адаптирован к такому стилю управления.

Теория «X» и «Y» рассматривает два крайних поля управления, то есть подразумевает, что руководитель ориентирован или исключительно на работу, или на личность (человека).

В этой теории есть место и ещё одному стилю – либеральному.

Либеральный (нейтральный) стиль управления

Либеральный стиль руководства характеризуется минимумом контроля и максимумом демократии, нет чётких методов руководства, руководитель не заостряет внимание на вопросах дисциплины. Сотрудники зачастую злоупо-

требляют таким хорошим отношением, и ему периодически приходится прибегать к жёстким мерам, что приводит к ухудшению психологического климата в коллективе.

Либеральный стиль руководства подразумевает, что:

Руководитель слепо доверяет мнению сотрудников в профессиональных вопросах или поддаётся их влиянию.

Руководитель предпочитает действовать по указанию вышестоящего руководства.

Руководитель не видит личности сотрудников, не учитывает в работе личностные особенности.

Субординация не соблюдается, общение с руководителем носит неформальный характер.

Решение принимается либо единолично руководителем, и группа подводится к этому решению (видимость демократии), либо решение принимается коллективом, и руководитель идёт на поводу у подчинённых.

Руководитель старается уменьшить свою ответственность.

В некоторых коллективах царит «семейная» атмосфера, сотрудники ходят на работу как на праздник. Часто проводятся неформальные мероприятия и вечеринки, работа в таком коллективе не является приоритетом.

Либеральный стиль можно назвать эмоциональным. Многие скажут, что он больше характерен для женской психологии, или для психологии эмоционального типа. Современные специалисты нашли применение и этому, считающемуся наименее эффективным, стилю управления. Его рекомендуют применять при руководстве творческим, креативным коллективом.

Такой стиль преобладает, когда руководитель:

Создаёт бизнес и руководит им в тандеме с родственниками и друзьями.

Не придаёт большого значения созданию системы и получает удовольствие от постоянных разборок внутри коллектива.

Не имеет чёткой линии руководства, не уверен в себе.

Коллектив имеет яркую творческую составляющую в работе, и в силу своих творческих особенностей не в состоянии подчиняться общему режиму (например, самые интересные идеи приходят им в голову по ночам).

Раньше Д. Макгрегора одномерные стили руководства систематизировал К.Левин. В его теории крайностями являются автократическое и либеральное (попустительское) руководство, а демократический стиль является «золотой серединой» и наиболее приемлемым вариантом.

Стили управления по К. Левину представлены на рисунке 1 (11, с. 34).

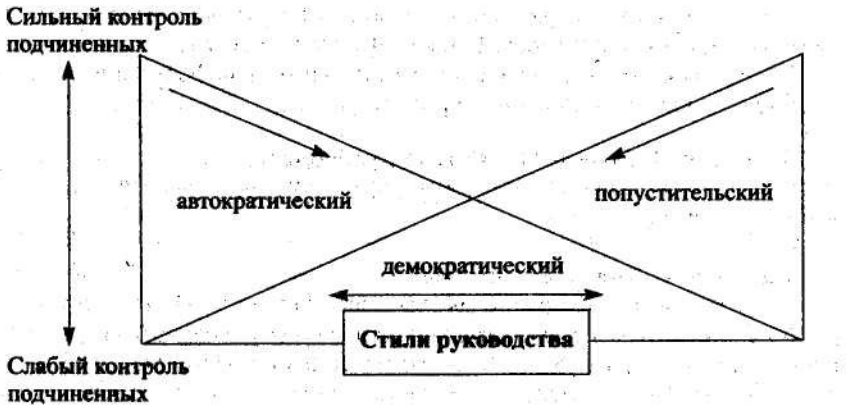

Рис.1. К.Левин, Стили руководства

Характерной особенностью деятельности автократического руководителя является то, что львиная доля его внимания уделяется производственным задачам, а люди имеют второстепенное значение. Другая крайность – деятельность демократического руководителя направлена прежде всего на людей, они являются главным ресурсом, их слаженного взаимодействия стремится достичь демократический руководитель.

Эти характеристики также измеряются шкалой, полюсами которой являются, с одной стороны, ориентация руководителя на работу, с другой - на людей и отношения в трудовой группе.

Теория «четырёх систем»

Ещё одной теорией, изучавшей руководство, сосредоточенное на человеке и на работе, является теория Ренсиса Лайкерта, известная как «Теория четырёх систем».

1. Эксплуататорско–авторитарная система. Руководитель в такой системе имеет черты автократа, ориентирован на работу.

2. Благосклонно-авторитарная система. Руководитель имеет черты автократа, но позволяет подчинённым ограниченно участвовать в процессе принятия решений

3. Консультативно-демократическая система. Важные решения принимаются руководством, многие рабочие решения доверено принимать подчинённым

4. Система, основанная на участии. Руководитель имеет черты демократа, решения принимаются совместно с группой. Руководитель ориентирован на человека, личность.

Для оценки эффективности каждого из вариантов управления Р.Лайкерт предложил рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент.

Либерально-авторитарный коэффициент определяется отношением суммы либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По мнению автора, в современных условиях его оптимальное значение должно составлять 1,9, что означает, что должны применять больше элементов убеждения, нежели принуждения.

2.6. Ситуативное руководство

Ситуативная теория возникла после безуспешных попыток найти зависимость между стилем руководства, производительностью и удовлетворённостью. Невозможность связать между собой эти факторы подсказала существование других факторов, которые не принимались во внимание. Поэтому смотреть на проблему стали шире, учитывая и ситуацию в целом.

Ситуативное руководство зависит от соответствующей ситуации, для его осуществления нужны разные способности и профессиональные навыки. Есть ситуации, в которых важен авторитет руководителя, есть ситуации, когда необходимо делегировать часть полномочий сотрудникам и ослабить контроль за их работой.

Модель Ф.Фидлера.

В ситуационной модели, разработанной Фредом Фидлером, учитываются факторы: руководитель, подчинённые, задание и ситуация.

На поведение руководителя в этой модели влияют:

должностные полномочия – объём законной власти (могут быть широкими или нет);

структура задачи – её привычность, чёткость формулировки (может быть структурирована или нет);

отношения между руководителем и коллективом (могут быть хорошими или не очень).

Наилучший вариант – когда отношения между коллективом и руководителем лояльные, задача структурирована, полномочия широкие. Такой вариант подразумевает стабильный стиль руководства. Остальные сочетания факторов дают менее стабильные стили, в разной степени негативно влияющие на эффективность работы предприятия. В таблице 2 отражены все варианты ситуаций.

Таблица 2 – Модель Ф.Фидлера. Варианты ситуаций

Ситуация №	Взаимоотношения между руководителем и подчинёнными	Структура задачи	Должностные полномочия руководителя
1	Хорошие	Структурирована	Сильные
2	Хорошие		Слабые
3	Хорошие	Не структурирована	Сильные
4	Хорошие		Слабые
5	Плохие	Структурирована	Сильные
6	Плохие		Слабые
7	Плохие	Не структурирована	Сильные
8	Плохие		Слабые

Руководители, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях №№ 1, 2, 3, 8.

Руководители, ориентированные на человеческие отношения, лучше работают в ситуациях №№ 4, 5, 6.

В ситуации №7 одинаково эффективно работают оба руководителя.

Анализ ситуаций показывает, что наиболее благоприятной для руководителя является ситуация №1, когда отношения с подчинёнными хорошие, полномочия большие, задача хорошо структурирована. Её противоположность - ситуация №8, наименее благоприятная.

Результаты исследований Ф.Фидлера показали, что самым эффективным стилем руководства в этих крайних ситуациях является ориентация на задачу и авторитарный стиль руководства.

По мнению Ф.Фидлера, что, «хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным» (21, с. 426).

А это значит, что проще подбирать руководителя к конкретной ситуации, чем заставлять руководителя менять свой стиль руководства и «ломать» себя, своё поведение и психологию, под ситуацию. Тогда будет достигнуто соответствие между требованиями к личности руководителя и особенностями производственно-экономической деятельности предприятия.

Эта модель также не получила полной поддержки со стороны других специалистов, изучающих особенности стилей руководства, однако она явилась основой для развития изучения именно ситуационного подхода к управлению.

Подход «Путь-Цель» Роберта Хауса - Теренса Митчелла

Модель «Путь-Цель» является ещё одной ситуационной моделью лидерства, имеющая много общего с моделью Ф.Фидлера. Разработана она была в 1970-х г.г.

Эта модель базируется на мотивационной теории ожидания – работники удовлетворены результатами работы и имеют большую производительность труда тогда, когда имеется жёсткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением.

Термин «Путь-Цель» имеет в своей основе следующие понятия мотивационной теории:

Усилие – производительность.

Производительность – результаты (вознаграждение).

Ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчинённого.

В этой теории рассматривается влияние поведения руководителя на мотивацию подчинённого, его удовлетворённость и производительность труда. То есть каждый руководитель в состоянии и должен побуждать подчинённых к достижению целей организации, оказывая воздействие на пути достижения

этих целей (увеличивая личную выгоду достижения подчинёнными цели и делая путь достижения этой выгоды более простым). Эффективным будет тот руководитель, который помогает подчинённым идти путём, ведущим к желаемой цели.

Стили руководства, рассматриваемые в этой модели:

1. Стиль поддержки (ориентация на человека), наиболее эффективен, когда подчиненные стремятся к самоуважению и принадлежности.

2. Инструментальный (директивный) стиль (ориентация на задачу), наиболее эффективен при стремлении подчинённых к автономии и самовыражению.

3. Партисипативный стиль (поощрение участия подчинённых в принятии решений), эффективен, когда подчинённые стремятся участвовать в процессе управления.

4. Стиль, ориентированный на достижение (постановка перед подчинёнными напряжённой цели, ожидание их работы с полной отдачей), эффективен, когда подчинённые стремятся к высокому уровню выработки и уверены, что способны его достичь.

Для анализа ситуации используются два типа ситуационных факторов:

1. Характеристики последователей:

вера в предопределённость происходящего от действий индивида (вознаграждение определяется усилиями работника – предпочтителен участвующий стиль, или размер вознаграждения контролируется внешними силами – директивный стиль);

склонность к подчинению (если есть склонность к подчинению – директивный стиль руководства, если нет – участвующий стиль);

способности и опыт – определяют, насколько успешно подчинённые могут работать с тем или иным лидером.

2. Факторы организационной среды:

содержание и структура работы (хорошо структурированная ра-

бота не требует крайней директивности в руководстве);

формальная система власти в организации (если в организации с жёсткой иерархией директивный стиль будет более эффективным и уместным);

групповая динамика и нормы (при высокой групповой сплочённости забота о подчинённых со стороны руководителя будет выглядеть неестественно).

В отличие от модели Ф.Фидлера модель Хауса-Митчелла предполагает, что руководитель может менять своё поведение и использовать один или все предложенные стили. Эффективная комбинация стилей зависит от ситуации.

Модель П.Херси и К.Бланшара

Американские консультанты по управлению Пол Херси и Кеннет Бланшар разработали «Теорию жизненного цикла» - ситуационную теорию лидерства. Основным фактором в ней является понятие «зрелости» исполнителей, или их способности брать на себя ответственность, а также их образование и опыт в отношении конкретной задачи. Понятие зрелости в данной теории «не является постоянным качеством лица или группы, а является характеристикой конкретной ситуации» (21, с. 434).

По Херси и Бланшару, в зависимости от выполняемой задачи группа и члены группы проявляют различную степень «зрелости». То же самое можно сказать и о руководителе. Он может менять своё поведение, свой стиль управления, в зависимости от относительной зрелости группы или отдельных членов группы.

Зрелость группы или членов группы определяется руководителем на основании субъективной оценки стремления к достижению цели, способности брать на себя ответственность, с учётом уровня образования и опыта прошлой работы над порученными заданиями.

Были выделены следующие стили деятельности сотрудника:

1. Стиль новичка, когда сотрудник ещё не умеет выполнять требуемые для его работы процедуры и не принимает на себя ответственность за свои действия.

2. Стиль исполнителя, когда ответственность принимается, однако навыки ещё недостаточны.

3. Стиль специалиста – «безответственное умение»: сотрудник обладает необходимыми навыками, но не желает нести ответственность.

4. Партнёрский стиль, при котором у сотрудника есть и умение выполнять работу, и умение за эту работу отвечать.

В соответствии со стилями поведения сотрудников были выделены стили лидерства (руководства):

1. Директивный.

2. Тренировка (поддержка).

3. Консультирование (участие в управлении, поддержка).

4. Делегирование.

Новичку-сотруднику с минимальным показателем «зрелости» в этой схеме лучше всего подходит директивный стиль: при высоком уровне психологической поддержки – высокий уровень контроля над исполнением.

Для исполнителя, обладающего средним уровнем «зрелости» подходит поддержка: постепенно понижающийся уровень контроля при неизменно высоком уровне личной поддержки

Для специалиста с умеренно высокой степенью «зрелости» подходит стиль консультирования, при котором контроль минимален, а уровень поддержки высок (это мотивирует сотрудника взять на себя ответственность).

Партнёру, обладающему высокой степенью «зрелости», предпочтительней делегирование. Он уже не нуждается ни в жёстком контроле, ни в постоянной поддержке. Достаточно регулярно ставить перед ним задачи и спрашивать об их выполнении.

Партнёрский стиль деятельности, очевидно, самый продуктивный. Каждый руководитель стремится привести свой коллектив именно к нему. Это получается далеко не всегда. Нередко сотрудники много лет придерживаются других стилей работы, что убеждает руководителей в необучаемости и безответственности подчинённых.

Остались два существенных вопроса: как сотрудник выбирает тот или иной стиль деятельности и как необходимо действовать руководителю, чтобы перевести сотрудника из предпочитаемого им стиля в желаемый для руководителя.

Можно предположить, что разные стили деятельности порождаются разной мотивацией к этой деятельности, либо некоторыми внешними условиями. Более подходящей для описания мотивации является модель Альфреда Адлера.

Суть модели Адлера заключается в определении ведущей мотивации индивида внутри процесса социального взаимодействия. Ведущей мотивацией в данной теории является самореализация и стремление к превосходству (власти).

В этой модели выделяются четыре мотивационных фактора:

Желание быть хорошим – принимаемым группой и ощущающим положительное отношение её членов к себе.

Желание быть нужным – чувствовать свою значимость для группы в целом и её членов, эффективно участвовать в достижении групповых целей.

Мотивация к свободе/власти – желание управлять процессами, происходящими в группе, и быть как можно менее зависимым от внешнего контроля

Мотивация покоя, или минимальная ответственность за внутренние и внешние групповые процессы.

Рассмотрим, какие этапы включает в себя жизненный путь сотрудника в группе.

Пройдя собеседование и получив работу, любой сотрудник попадает в некую малую группу. Это та среда, к которой сотрудник должен адаптироваться. Он окажется в зоне «формального членства» в группе: на работу его взяли, но коллектив к нему ещё присматривается. В этой ситуации, безусловно некомфортной, ведущей мотивацией для новичка окажется желание быть хорошим – принятие его группой.

Работа на этом этапе будет не самой главной, главное – стать «своим» в коллективе (группе). Умения – нет. Даже если есть профессиональный опыт, всё равно работать именно на этом предприятии сотрудник ещё не умеет. Ответственность он на себя по этой же причине не берёт. Рабочий стиль – новичок.

Дальше у этого сотрудника есть три пути:

1. Не делать ничего. Не приобретать новые знания и навыки и не брать на себя ответственность. Можно работать в должности долго, и оставаться новичком, то есть не уметь работать самостоятельно.

2. Начать повышать свои профессиональные знания и умения, приобретать опыт. Как правило, во многих компаниях работа с новым персоналом выстроена таким образом, что уровень сотрудника неуклонно начинает расти, и результаты тоже. Но спустя какое-то время результаты стабилизируются на определённом уровне и дальше не растут. Сотрудник демотивируется. При появлении подходящей вакансии сотрудника, как правило, повышают, и зачастую получают вместо компетентного рядового сотрудника некомпетентного начальника.

3. Третий путь, как правило, наименее популярен, по нему никто не идёт. Но только он – развитие у сотрудника, в первую очередь ответственности за выполняемую работу, должен быть наиболее эффективным для управленца.

4. При переходе на партнёрский уровень меняется стиль руководства, меняется мотивация. Появляется желание быть свободным от неких внутригрупповых норм, свободным от контроля со стороны руководителя. Делегирование здесь – максимальная степень передачи сотруднику контроля над его должностными обязанностями.

Модель жизненного цикла также рекомендует гибкий стиль руководства, и также считается несовершенной из-за отсутствия последовательного метода измерения уровня «зрелости».

Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона - Яго

В 1970-х г.г Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном была разработана модель принятия решений руководителем, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго.

Так же, как и модель Хауса-Митчелла, модель Врума-Йеттона-Яго определяет эффективный стиль руководства в зависимости от ситуации. Модель ориентирована на следующий аспект поведения руководителя: привлечение подчинённых к участию в принятии решений. Степень привлечения подчинённых к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации.

Эффективность решения в этой модели определяется на основе следующего уравнения:

$$Р\ эфф = Р\ кач + Р\ обяз - Р\ врем$$

где Р эфф – эффективность решения,

Р кач – качество решения,

Р обяз – обязательства по выполнению решения, принимаемые подчинёнными,

Р врем – степень срочности решения.

Полная критериальная основа общей эффективности решения учитывает следующие факторы:

$$О\ эфф = Р\ эфф – Стоимость + Развитие$$

где О эфф – общая эффективность решения,

Р эфф – эффективность решения,

Стоимость - потерянное из-за решения время,

Развитие – выигрыш, полученный за пределами единолично принятого решения.

В зависимости от того, в какой степени подчинённые могут участвовать в процессе принятия решений, существуют 5 стилей управления, которые может использовать руководитель в своей работе:

1. Авторитарный стиль руководства AI – руководитель сам принимает

решение или решает проблему, опираясь на имеющуюся у него информацию

2. Авторитарный стиль AII – руководитель получает информацию от подчиненных и сам решает проблему. В процессе получения информации руководитель может сообщить или не сообщить подчинённым, в чём состоит проблема. Роль подчинённых в принятии решения – поиск и предоставление информации, а не поиск вариантов решения проблемы.

3. Консультативный CI – руководитель сообщает о проблеме тем подчинённым, которых она касается, выслушивает их идеи и предложения по отдельности, затем принимает решение. В этой ситуации мнение подчинённых может влиять или не влиять на решение.

4. Консультативный CII – руководитель сообщает о проблеме группе подчинённых, весь коллектив участвует в обсуждении, затем принимает решение. Здесь также мнение подчинённых может влиять или не влиять на решение.

5. Групповой GII – руководитель сообщает о проблеме группе. Идёт совместный поиск, оценивание, согласование альтернативы её решения. Руководитель не влияет на группу, и принимает наиболее приемлемое, с точки зрения группы, решение.

Также были разработаны семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчинённые - руководитель», а также модель дерева решений. Каждый критерий превращается в вопрос, который задаёт себе руководитель при оценке ситуации:

1. Значение качества решения.

2. Наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия правильного решения.

3. Степень структурированности проблемы.

4. Значение согласия подчинённых с целями организации, их причастность к эффективному выполнению решений.

5. Понимание, может ли автократическое управление руководителя получить поддержку группы.

6. Степень мотивации подчинённых.

7. Степень вероятности возникновения конфликта в группе в случае принятия данного решения.

8. Наличие достаточной информации у подчинённых для принятия решения.

Для определения, какой из стилей подходит для решения конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений, представленное на рисунке 2 (21, с.441).

В дереве решений сформулированы определённые вопросы, отвечая на которые, руководитель «перебирается» с ветки на ветку дерева, находя в конечном счёте критерий проблемы, и подбирает подходящий стиль руководства.

Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагает ли руководитель достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчинённых с выбранным решением существенным для его эффективной реализации?	Есть ли у руководителя достаточная уверенность в том, что единолично принятое решение будет поддержано группой?	Согласны ли подчинённые с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом с подчинёнными?

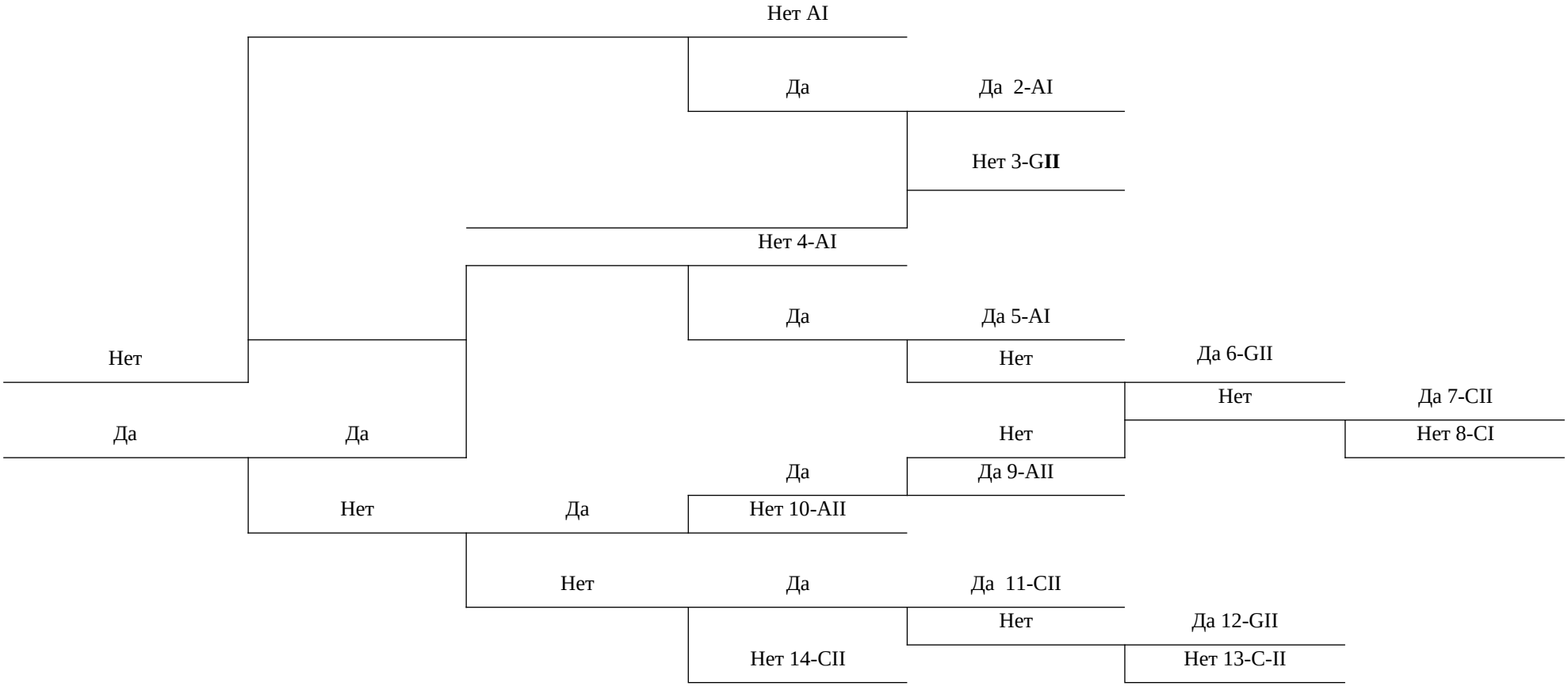

Рис. 2 - Дерево решений

В модели Врума-Йеттона так же отсутствует универсальный метод определения влияния на подчинённых.

Общий вывод

В моделях ситуационного лидерства делается попытка определить различные стили руководства (лидерства) и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения.

Эти модели имеют существенные отличия в том, какие в них рассматриваются стили руководства, ситуационные факторы, связи между ними

Также по-разному определяется и эффективность руководства (лидерства). В модели Фидлера – это уровень выполнения работы, в модели Херси-Бланшара – уровень выполнения работы + удовлетворённость работника, в модели Врума-Йеттона-Яго рассматриваются эффективность решения и общая эффективность. Эта модель считается более подходящей для выбора стиля руководства группой, остальные больше подходят для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Современные специалисты рассматривают стили руководства с ещё более сложных позиций.

2.6. Подход к руководству с точки зрения социального обмена

В этой теории факторами влияния является не только руководитель, но и подчинённые. Если руководитель оказывает влияние на группу, то и члены группы, несомненно, оказывают определённое воздействие на поведение руководителя. Такое взаимное влияние является частью социального обмена, основанного на взаимной выгоде: руководитель поучает необходимый результат общей работы, подчинённые получают вознаграждение.

В данном подходе есть 3 модели:

1. Модель вертикальной двойственной связи.

2. Модель множественных связей.

3. Модель суперлидерства.

Модель вертикальной двойственной связи

Модель вертикальной двойственной связи подразумевает, что между руководителем (лидером) и группой установлены полноценные партнёрские отношения. Такие же отношения должны существовать между руководителем и вышестоящим руководством. Такой подход позволяет пользоваться многими преимуществами, которые дают подобные отношения.

Модель многосторонней связи (модель Г.Юкла)

В этой модели определены 2 группы факторов, определяющие влияние руководителя на эффективность работы группы:

1. Факторы непосредственного влияния (уровень усилий, преданности и ответственности со стороны подчинённых, их опыт и навыки, организация труда)
2. Факторы непосредственного влияния (готовность группы к работе, наличие необходимых ресурсов, взаимодействия с другими подразделениями организации)

Если какие-то из перечисленных элементов отсутствуют или недостаточны – обеспечение ими берёт на себя руководитель путём насыщения работой и вознаграждением. Если этот путь оказывается эффективным, то группа имеет все шансы достигнуть поставленноё цели.

Если современная организация стремится оптимизировать свою структуру и управление, стремится уйти от традиционных иерархических форм управления и привлечь рабочие группы к процессу принятия решений, эта модель для такой организации будет наиболее оптимальной.

Модель суперлидерства

Идея этой модели заключается в том, что лучший лидер – суперлидер –

тот, кто умеет превратить большинство ведомых в лидеров для самих себя. То есть человек (руководитель) сначала становится лидером для самого себя, а потом передаёт эти навыки ведомым. Успех в группе приходит тогда, когда она перестаёт нуждаться в лидере.

Как добиться суперлидерства. Выделяют шесть шагов:

1. Стать лидером для самого себя:

определить собственные цели;

наблюдать за собой;

вознаграждать себя за достижение поставленных целей;

заниматься самоанализом.

2. Дать возможность другим увидеть, что такое «самолидерство», и какой оно приносит успех.

3. Показывать уверенность в возможностях подчинённых, помочь им определить цели и сформировать позитивную модель мышления.

4. Добиться того, чтобы подчинённые включили вознаграждение в собственную работу.

5. Организовать командную работу.

6. Способствовать формированию позитивной организационной культуры.

3. ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

3.1. Если лидер – женщина

Понятие женщина-лидер возникло совсем недавно, и до сих пор вызывает неподдельный интерес у обывателя. Женщина, ведущая за собой людей, должна или обладать мужской силой, или харизмой Жанны Д'Арк, или непоколебимой убеждённостью первых коммунисток.

Психологи, физиологи, социологи сходятся во мнении, что у женщин меньше шансов проявить себя в лидерской позиции, так как женщинам свойственна недооценка своих возможностей.

Также считается, что женщина менее мотивирована, боится рисковать, и на своём карьерном пути встречает мало женщин, а значит, имеет больше шансов остановиться в своём движении по воле мужчин, не желающих пускать её в свой мужской руководящий круг.

На самом деле данные исследований говорят, что удачливые управленцы, мужчины и женщины, выбирают схожие линии поведения. Считается, что уверенность в себе и желание руководить больше присуще мужчинам, а творческие способности, понимание людей, интуиция – женщинам. И черты, присущие женщинам – коммуникабельность, способность побудить коллектив к взаимодействию, чуткость, способность добиваться, чтобы сотрудники выше ценили себя, оказывают положительное влияние на стиль руководства, делают его более эффективным, чем традиционные авторитарные методы, выработанные веками мужского управления.

Были попытки объяснить, почему всё больше женщин завоёвывают бывшие неприступными, такие мужские вершины руководства. Например, прослеживались следующие связи:

1. Чем больше в организации работает женщин, тем многочисленнее команда женщин-управленцев

2. Чем больше организация уделяет внимания развитию персонала, тем

больше в ней закрепляется женщин-управленцев (менеджеров)

3. Чем меньше разница в оплате мужского и женского труда, тем больше в организации женщин-управленцев

4. Организация, не испытывающая трудностей в найме и сохранении специалистов высокого уровня, имеет большое число женщин-руководителей

5. Чем больше в организации работников не коренной национальности, тем больше в ней женщин-управленцев

6. Если в организации появляется большое количество вакансий, тем больше будет приток женщин-менеджеров

7. Чем больше профессионалов закрепляется в организации, тем больше в ней оказывается управленцев-женщин

8. Чем старше организация, чем крепче её старые традиции, тем меньше в ней процент женщин-руководителей

9. Количество руководителей-женщин, как правило, больше в организациях, не связанных с производством.

Конечно, в этих рассуждениях нет объяснения причин, почему движение женщин во власть и бизнес приобретает такие большие масштабы, но в них можно проследить тенденцию к тому, что современная организация делает большую ставку на женщину.

3.2. Особенности женского стиля управления

Исследования и анализ различных управленческих ситуаций позволили выделить ряд особенностей женского стиля управления. Стиль управления женщины-руководителя складывается ,в том числе, под влиянием следующих факторов:

1. Мотивация.

Для женщин и мужчин разные группы потребности имеют разное значение. К тому же женщинам присуща более подвижная мотивационная структура.

Взгляды мужчины и женщины на работу и карьеру так же различны.

Для мужчины работа и связанные с ней проблемы всегда стоят на первом месте, для женщины, если она не одинока, первое место, как правило, занимает семья. Отсюда и разная мотивация: мужчина стремится к лидерским позициям, а у социально защищённой, счастливой в семье женщины мотивация к лидерству будет не так сильно выражена или может вообще отсутствовать.

Если же женщина одинока или одна содержит семью, то её мотивация будет очень чётко определена: стремление к материальному благополучию, стабильности, улучшению материального положения, самореализации.

2. Отношения внутри коллектива и во вне.

Как правило, мужчина-руководитель уделяет меньше внимания этому вопросу, в то время как женщина или стремится создать благожелательную атмосферу и наладить связи внутри группы, или наоборот, манипулировать сотрудниками, создавая интриги, чтобы добиться определённого результата.

Во взаимодействиях со внешней средой женщина зачастую лучше адаптируется к ситуации, проявляет большую гибкость.

3. Действия в экстремальных или нестандартных ситуациях.

В экстремальных ситуациях женщина, как правило, выбирает стратегию активного противостояния, а не избегания

В нестандартных или экстремальных ситуациях женщины, как правило, быстрее начинают действовать, видимо, такая реакция заложена в женщине природой – необходимость защитить потомство подразумевает мгновенную реакцию.

4. Эмоциональный фон.

Психологи утверждают, что женщина более эмоциональна и менее сдержанна в своих реакциях, чем мужчина.

5. Стиль управления

Считается, что женщинам ближе демократический стиль управления, стремление к сотрудничеству, поиску компромиссов, коллегиальному принятию решений, делегированию полномочий.

3.3. Женщина-руководитель. Специфика деятельности

До недавнего времени исследования особенностей руководства были ориентированы на руководителя-мужчину. Мужчины традиционно доминировали в управлении бизнесом и на государственной службе. В связи со значительным увеличением числа работающих и руководящих женщин в последние два десятилетия стали проводиться исследования особенностей женского поведения в организации и влияния пола на развитие карьеры.

Были выделены две группы факторов, определяющих особенности поведения женщин в организации:

1. Половые, психологические и биологические факторы. Влияние на поведение женщины оказывают её возраст, настроение, ситуация в семье, психологическое состояние, частое личностное восприятие ситуаций и сотрудников, симпатии и антипатии.

2. Социокультурные факторы. Влияние на женщину стереотипов поведения, заложенных с детства, общепринятые ценности, такие как семья и муж, которым женщина должна посвятить свою жизнь, часто забывая о том, что тоже является личностью. Теория социальных ролей Э.Игли утверждает, что «Многие гендерные различия являются продуктами разных социальных ролей, которые поддерживают или подавляют в женщинах определённые варианты поведения» (21, с 574).

Часть исследователей рассматривают особенности женщин как положительно влияющие на процесс управления, часть – как негативно влияющие. Считается, что присущая женщинам эмоциональность и способность «закапываться в детали», не видя проблему в целом, скорее отрицательно влияют на эффективность руководства. В то время как понимание личных проблем сотрудников и приверженность к демократическому стилю руководства являются несомненными плюсами. Специалисты дают общие рекомендации женщинам-управленцам: уметь контролировать себя и свой эмоциональный фон, не воспринимать всё близко к сердцу, смотреть на проблемы более отстранён-

но.

По данным исследований женщины демонстрируют большую психологическую эффективность типов лидирования по сравнению с мужчинами, и большую психологическую гибкость, которая позволяет им не только открыть собственное дело, но и удерживаться в нём, несмотря на агрессивность внешней среды.

Данные многочисленных исследований в разных странах показывают, что эффективный менеджмент не имеет пола. Эффективные менеджеры обладают двойным репертуаром управленческих технологий – и мужским, и женским, демонстрируя смешанный тип лидерства.

Гендерные аспекты лидерства

Первые исследования а области гендерных аспектов лидерства были проведены в 1940-50-х г.г в США. Активное развитие этой области исследований началось в 1970-х г.г. под влиянием феминистических взглядов общества.

Существуют три направления исследований в области гендерных особенностей лидерства. В первом основным фактором считается фактор пола, во втором главными являются лидерские качества, третий сочетает в себе оба эти фактора.

Концепция гендерного потока

Была выдвинута Барбарой Гутек. В этой концепции доминирующим считается фактор пола. Он является более мощным, чем другие факторы, восприятие лидера (руководителя) последователями зависит прежде всего от его и их пола. Группа с традиционными взглядами будет более критично относиться к руководителю-женщине только из-за её пола.

Теория гендерного отбора лидеров

Была разработана Дж.Боуменом и С.Саттоном. основой теории было взято предположение, что люди в организациях и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. считается, что к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать больший профессионализм и большую компетентность. Поскольку это достаточно трудно – признанных женщин-лидеров меньше, чем мужчин.

Надо отметить, что при изучении гендерных аспектов лидерства проводится изучение только женской составляющей этого понятия. Изучение же гендерного аспекта и женского, и мужского руководства и сопоставление данных, полученных в ходе экспериментов, дадут более полное объяснение этого явления.

Концепция токенизма

Была предложена Р.Кентер. В этой концепции предполагается, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей разных категорий по гендерной и расовой принадлежности.

Члены группы, составляющие большинство по какому-то из признаков, были названы доминантами, а члены группы, составляющие меньшинство, представленные символически – токенами (символами). Токены из-за малочисленности более заметны, и воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе должны подходить под следующие разновидности социальный стереотипов:

Мать – от неё ожидают эмоциональной поддержки, а не деловой активности.

Соблазнительница – токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом.

Талисман – токен воспринимается как нечто, приносящее удачу, а не

как эффективный руководитель.

Железная леди – токен, которому приписывается неженская жёсткость, что отпугивает окружающих.

Предложенные в этой концепции стереотипные взгляды на женщину-руководителя, несомненно, не способствуют её эффективной деятельности и значительно затрудняют возможность быть на равных с доминантами.

Концепцию токенизма разивали Э.Джоунс, Р.Лайден и Т.Митчелл. Они предположили, что разрушить эти стереотипы можно, используя методы эффективного влияния на окружающих, формирования их мнения о себе с помощью слов, взглядов и действий. Этот способ был назван «впечатляющим менеджментом» (англ. impression management).

Одним из проявлений такого менеджмента является инграциация (ingratiation) - способность человека быть привлекательным для других людей, добиваться их симпатии и любви. Человека, который вызывает такое отношение у окружающих, называют инграциатором, а объект инграциации - мишенью. Инграциаторами могут выступать и лидер, и последователь.

При использовании такого метода влияния устанавливаются более глубокие межличностные отношения, разрушаются принятые стереотипы, и токен занимает равное с доминантами положение в группе.

Считается, что роль инграциатора больше подходит женщине, недели мужчине.

Теория андрогинии. Андрогинный спектр поведения

Слово «адрогинный» состоит из двух частей: «андрос» переводят как мужские добродетели, «генос» - женские добродетели. Точнее, это социальные человеческие способности.

Андрогинный спектр поведения – это совмещение в руководстве типично мужских и типично женских манер поведения. В андрогинный спектр поведения женщина может привнести присущие ей сильные стороны: способность работать в команде, интуицию, способность сочувствовать, видеть и

учитывать человеческие качества сотрудников и т.п., и в том числе с их помощью улучшить взаимодействие с подчинёнными, увидеть в подчинённом индивидуальность.

Теория андрогинии последовательно разрабатывалась Джудит Спенс и Сандрой Бем.

Джудит Спенс рассматривает андрогинность как сочетание показателей высокой маскулинности и высокой фемининности.

Сандра Бем рассматривает андрогинность как баланс между маскулинностью и фемининностью.

Маскулинность (*мужественность*) представляет собой комплекс характеристик поведения, возможностей и ожиданий, детерминирующих социальную практику той или иной группы, объединенной по признаку пола. Другими словами, маскулинность - это то, что добавлено к анатомии для получения мужской гендерной роли.

Фемининность (*женственность*) - характеристики, связанные с женским полом или характерные формы поведения, ожидаемые от женщины в данном обществе. или же социально определенное выражение того, что рассматривается как позиции, внутренне присущие женщине.

Существуют диаметрально противоположные взгляды на вопрос «мужского» и «женского» руководства. Есть мнение, что женщины больше руководствуются в своей работе чувствами, а мужчины – разумом. Однако есть данные исследований, свидетельствующих о том, что успешный руководитель, независимо от пола, совмещает оба эти качества, и мужчине, и женщине в управленческой работе одинаково необходимы и интеллект, и чувства. Для успешного, сбалансированного и человечного руководства в современном мире нужны обе части, и мужская, и женская.

Есть также устойчивое мнение, что попытки сочетать в себе трудносочетаемое могут лишь привести к внутреннему психологическому конфликту.

Концепции доминирования фактора лидерства над гендерным фактором.

Ситуационно-должностной подход

Был предложен Р.Хаусом и Дж.Хантом. главной идеей является то, что на первое место ставится не пол, а занимаемая должность. Следовательно, женщины и мужчины, занимающие сходные должности и успешно исполняющие сходные руководящие обязанности, не должны значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по эффективности результатов работы.

Однако ситуативные переменные могут способствовать тому, что гендер становится значимым фактором, и женщины-лидеры (с их меньшей властью, влиянием и ресурсами) в этом плане проигрывают по сравнению с мужчинами.

Статусная теория

Была создана Дж.Бергером. Основой теории является утверждение, что восприятие человека группой отождествляется с его статусом в обществе. если статус мужчины в обществе в целом выше, чем у женщины, то женщина будет восприниматься группой ниже, чем мужчина. Поэтому женщине приходится тратить больше усилий для карьерного роста и достижения схожих с мужскими результатов.

Поведенческая динамическая модель обмена Г.Граена

Залогом успешного лидерства в этой модели является умение устанавливать тесные позитивные отношения с другими людьми. Эта концепция связана с другой современной концепцией – Трансформационного лидерства Б.-Баса и Дж.Ханта.

Согласно обеим концепциям, тесные деловые отношения могут быть основаны на сходстве (уподоблении) людей. Таким образом эта концепция объяснять трудность, или даже невозможность для женщины достичь лидерства в мужской компании.

Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров

Была предложена Элис Игли. Основа теории – чтобы быть адекватно воспринятыми, люди должны вести себя соответственно гендерному стереотипу. Лидерство традиционно считается маскулинной ролью, и требует от женщины соответствующего поведения. Подобное несовпадение может привести к внутреннему психологическому конфликту. Однако Э.Игли считает, что подобный конфликт может быть преодолён через компромисс, например, если демонстрируется стиль лидерства, ориентированный не на решение задачи, а на развитие взаимоотношений. Э. Игли считает, что смягчение ролевого конфликта у женщин-лидеров приведет к росту их достижений.

Хотя эта теория достаточно популярна, она не объясняет те результаты, когда женщины и мужчины ведут себя одинаково, занимая одни и те же лидерские позиции. И все же именно она, как и статусная теория, считается наиболее перспективными в изучении феномена женского лидерства.

3.4. Перспективы женского лидерства

В процессе изучения феномена и особенностей женского лидерства и женского руководства была выделена группа препятствий, которые общество ставит перед женщинами на пути к занятию высоких карьерных целей.

1. Так называемый «стеклянный потолок» - ограничение в карьере и зарплате по половому признаку. Нет видимых препятствий дальнейшему продвижению, однако движения вперёд и вверх больше нет. В США для борьбы с этим явлением (и ограничениями по расовой принадлежности) используется политика реальных возможностей, так же встречающая сопротивление, в частности, со стороны персонала мужского пола.

2. Лишение женщин доступа к информации.

3. Ограничение в возможности учиться у управленцев своего пола, занимающих более высокие должности.

4. Отношение окружающих. Главный стереотип – женщина не может

по природе своей быть лидером, а значит, не может эффективно руководить.

Недостаток власти, дефицит лидерства вынуждают женщин прибегать к защитным стратегиям гендерного менеджмента:

Большим затратам времени и усилий на работе (сверхфункционирование).

Использованию специфически женских способов ведения переговоров с мужчинами (принижения своих способностей, кокетства).

Стремления скрыть свою личную жизнь.

Но не взирая на все препятствия, женское лидерство и женское руководство распространяются всё шире. Компании, ищущие более мягкие подходы к управлению, делают ставку на женщин, обучают их по специальным лидерским программам, и по праву считаются «лучшими компаниями для женщин».

3.5. Адаптивное руководство

Различные ситуативные модели являются толчком к пониманию, что подход к руководству должен быть гибким. Для точной оценки ситуации руководитель должен хорошо представлять себе свои собственные способности и способности подчинённых, качество имеющейся информации, природу задачи, потребности и полномочия. При этом руководитель может ошибаться в своих суждениях о людях (эти ошибки могут допустить и женщина-руководитель, и мужчина-руководитель), а значит, он должен уметь переоценивать свои суждения и менять стиль руководства соответственно этой переоценке.

Не существует «плохих» и «хороших» стилей управления. Множество факторов влияют на соотношение или преобладание определённых стилей в руководстве. Исследования показывают, что в работе эффективного руководителя в разной степени представлены все стили руководства.

Руководитель, который придерживается в своей работе одного определённого стиля руководства, эффективного именно в этой ситуации, при продвижении на другой руководящий пост, и, соответственно, при попадании в

иную ситуацию, иные условия, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство.

Руководитель, который хочет работать максимально эффективно, получать от подчинённых наибольшую отдачу - не может применять в работе какой-то один стиль руководства. Он должен уметь пользоваться всеми стилями, методами, типами влияния, наилучшим способом укладывающимися в конкретную ситуацию. Такой, наилучший, стиль руководства, можно назвать адаптивным, ориентированным на реальность.

Исследования показывают, что преобладающий стиль руководства не зависит от пола руководителя. Причинами выбора разных стилей руководства могут быть, скорее, личностные особенности руководителей. Успешные менеджеры осознанно и интуитивно комбинируют различные стили руководства, добиваясь наиболее эффективного.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Личность и личностный стиль руководства – очень сложное, глубокое, многофакторное понятие. Пытаться исправить собственный стиль руководства в угоду коллективу или современным тенденциям в изучении этого вопроса – это уничтожить себя как успешного управленца и сломать себя как личность.

Накопленный в процессе работы опыт, знания, полученные на этом сложном пути, собственная интуиция вырабатывают единственно верный путь руководства в конкретной ситуации.

Невозможно отрицать тот факт, что количество работающих женщин во всём мире возрастает, а значит, увеличивается и число женщин, занимающих руководящие посты. И попытки применить к ним традиционные теории руководства, разработанные на моделях мужского поведения, не приведут ни к каким достойным результатам.

А это значит, что данное направление исследований – исследование специфики женского стиля руководства, будет развиваться. Как будет развиваться и направление, посвящённое изучению работе успешных управленцев, независимо от их пола.

Ведь до сих пор нет однозначного ответа на вопрос, есть ли эта специфика, или половые различия в подходе к руководству стираются, и определяющими становятся интуиция, понимание ситуации, знание психологии, умение брать и удачно сочетать в своём стиле управления различные особенности традиционных, изученных стилей.

Я так же хочу заметить, что не являюсь сторонницей крайних феминистических взглядов, и не считаю, что обязательная реализация себя в профессиональной сфере – одна из высших оценок личности женщины.

Привлечение женщин на руководящие посты, несомненно, даст новые толчки к пониманию и решению социальных проблем населения, к развитию определённых сфер бизнеса, например, индустрии красоты, частного образо-

вания, медицины – традиционно женских направлений деятельности.

Однако не стоит забывать о том, что без женщины человечество перестанет воспроизводить себя, а значит традиционные ценности – дети, семья должны оставаться на первом месте. И государство должно поддерживать женщин в их стремлении совместить традиционные ценности с личностными, дать возможность реализовать себя и как супругу и мать, и как талантливого работника, эффективного руководителя, мудрого политика.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации // – М., 2011. – 60 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации // – М., 2010. – 272 с.

3. Архипова Н.И., Артемов О.Ю., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Кадровый менеджмент. – М.: ПРИОР, 2001. - 456 с.

4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2009. – 578 с.

5. Беляров Ю.А., Хлопков В.В. Охрана труда в организации. Практические рекомендации. - М.: Книжный мир, 2009. – 176 с.

6. Женщины растут // Ведомости. – 2009. – 6 марта.

7. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - Пер.с англ. – М.: ПРИОР, 1992. – 351 с.

8. Зайцева О.А. Основы менеджмента. – М.: Центр. – 2007, 160 с.

9. Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 285 с.

10. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 160 с.

11. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 302 с.

12. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2008. – 88 с.

13. Кочеткова А.Н. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Зерцало, 2007. – 384 с.

14. Крегер О., Тьюсон Дж.Типы людей и бизнес. – АСТ: Астрель, 2005.-457 с.

15. Ласкина Н.В. Трудовое право. Базовый курс. – М.: Приор-Издат, 2009. - 144 с.

16. Ли Б. Принцип власти: Влияние с уважением и честью. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 368 с.

17. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли). – СПб.: Питер Пресс, 2005. - 249 с.

18. Под ред. Е.Б.Моргунова «Модели и методы управления персоналом» – М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2001. - 464 с.

19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник для студентов ВУЗов. – М.: Аспект Пресс, 2005. - 279 с.

20. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М.: 2009. - 692 с.

21. Райгородский Д.Я. Психология руководства. Менеджмент. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2005. - 767 с.

22. Садовникова Г.Д., Конюхова И.А. Комментарий к Конституции Российской Федерации. – М.: ЮРАЙТ, 2009. - 217 с.