

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

***Афанасьева Анна Сергеевна***

Выпускная квалификационная работа

***Формирование лидеров в организации:***

***социологический анализ современных практик***

Уровень образования:Rf

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5589.2017 «Социология»**

Профиль «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель:

профессор Кафедры

социального управления

и планирования

Н.А. Пруель

Рецензент:

доктор социологических наук,

профессор,

профессор Кафедры

социологии и психологии

Санкт-Петербургского

государственного

экономического университета

Я.А.Маргулян

Санкт-Петербург

2019

**Реферат**

Объем 96 с., 3 гл., 83 источника, 3 приложения, 11 табл, 10 рис.

**Лидер, руководитель, лидерство, лидерский потенциал, руководство, организационная культура, управление.**

Объектом исследования выступают сотрудники компании Kelly Services.

Предметом – тип организационной культуры и стиль руководства трудовым коллективом.

Цель исследования - выявить факторы соотношения типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации.

В процессе работы использовались следующие методы:

- опросник К. Камерона, Р. Куинна;

-методика определения стиля руководства трудовым коллективом в. П. Захарова и А. Л. Журавлева.

Стиль руководства трудовым коллективом в совокупности с типом организационной культуры определяют вектор развития и политику компании в области управления. В подобном случае управленческое лидерство обеспечивает максимально эффективное использование потенциала руководителя, консолидируя энергию сотрудников в едином направлении. Для того чтобы развивать и поддерживать в себе лидерский потенциал, руководители активно используют лидерские практики. Организационная культура, стиль руководства и лидерские практики выступают показателями лидерского потенциала, что в свою очередь напрямую связано с формированием лидерства в организации

Практическое и теоретическое значение проведенного исследования заключается в выявлении особенностей формирования лидерства в организации.

**СОДЕРЖАНИЕ:**

**Введение………………………………………………………………………..…4**

**Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования лидерства………………………………………………………………………...13**

1.1. Формирование взглядов на проблему лидерства…………….……13

1.2. Лидерство как объект социолого-управленческого анализа………20

**Глава 2. Формирование лидерства в системе управленческих практик.33**

2.1. Лидерство в управленческой деятельности………………………...33

2.2 Потенциал лидера в организации на основе модели принятия решений…………………………………………………………………....44

**Глава 3 Исследование на тему «Управленческий потенциал руководителя»…………………………………………………………………..54**

3.1. Общая характеристика компании Kelly Services ……..……………54

3.2. Описание процедуры исследования ……………………………..…58

3.3. Интерпретация результатов исследования ……………………...…63

**Заключение………………………………………………..…………………….81**

**Список литературы………………………………………………………….…84**

Приложение 1………………………………………………………………….…91

Приложение 2…………………………………………………………………….93

Приложение 3…………………………………………………………………….95

**Введение**

Мы живем во времена быстрых изменений, в таком мире взаимодействие, коммуникации и отношения приобретают противоречивый и неоднородный характер. Мир организаций отражает изменения в социальных пространствах. Многим руководителям приходится отказаться от привычного последовательного управленческого мышления и перейти к организации параллельных процессов. «Управленческая деятельность оказывается стимулирующим фактором изменчивости мира»[[1]](#footnote-1).

Одной из отраслей изучаемой науки выступает социология лидерства. В рамках нее рассматриваются закономерности функционирования и развития деятельности лидеров различных уровней во всей сложности и многообразии общественных структур и социальных процессов, их роли и значения в современной жизни, проблемы формирования социальных элит, формирования общественного мнения об их деятельности. Сама проблема становления лидерства широко распространена во всех сферах жизнедеятельности социума.

У руководителей есть интерес, который определяется потребностью в принятии обоснованных управленческих решений о:

* системном анализе противоречий организационной среды как объекта управления;
* неустойчивой мотивации себя и коллектива;
* конфликтной социальной жизни;
* прогнозировании изменений в работе подразделения.

Все обозначенные выше вопросы в управленческой практике поднимаются довольно часто, но средства для их решения недоступны, неизвестны, слишком сложны или не подходят по специфике содержания[[2]](#footnote-2).

Актуальность темы, выбранной для изучения,обусловлена тем, что ни один коллектив не может существовать без лидера, человека (субъекта), пользующегося большим, признанным авторитетом и обладающего влиянием, которое проявляется как управляющие действия. В трудовом коллективе, есть официально назначенный руководитель, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых ситуациях. Как правило, это наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Для того чтобы развивать и поддерживать в себе лидерский потенциал, руководители активно используют лидерские практики. Примером такой практики в успешных компаниях может служить поддержка и мотивация к участию в конкурсе управленцев «Лидеры России»[[3]](#footnote-3) на федеральном уровне. В рамках него руководители могут в полной мере показать свои способности, приобрести бесценный опыт и наметить пути для дальнейшего развития. Кроме того, во многих компаниях развита программа стажировок, где руководитель выступает как наставник, делится своими навыками. Обучение и повышение квалификации за счет компании, также является одной из распространённых лидерских практик. Для сотрудников это отличная возможность освоить компетенции по программам менеджмента или профессиональной переподготовки. С помощью таких программ формируется кадровый резерв организации.

Оба понятия «руководство» и «лидерство» пересекаются достаточно часто, поэтому грань между этими терминами просто стирается. Важно помнить, что это две стороны процесса социального управления, несмотря на то, что «руководство» по должности и «лидерство» далеко всегда соединяются в одном лице.

**Степень научной разработанности темы**

Проблему лидерства ученые исследовали еще с давних времен. В зарубежной науке анализом и разработкой теорий лидерства занимались различные социологи, философы и психологи, такие как Ф.Ницше[[4]](#footnote-4), Платон[[5]](#footnote-5) Н.Макиавелли[[6]](#footnote-6), Т. Карлейл[[7]](#footnote-7), которые подробно изучали личность лидера как исключительного индивида.

Природу власти ее трансформацию в обществе рассматривали М.Вебер[[8]](#footnote-8), Гюстав Лебон [[9]](#footnote-9), Габриэль Тард[[10]](#footnote-10) и многие другие.

В российской науке социально-политическое и философское направление лидерства разрабатывалось в концепциях идеологии народничества Н.К. Михайловским [[11]](#footnote-11) [[12]](#footnote-12), П.Н. Ткачевым [[13]](#footnote-13), М.А. Бакуниным[[14]](#footnote-14), П.Л. Лавровым[[15]](#footnote-15).

На современном этапе лидерство широко исследуется в политической психологии, где лидерство рассматривается как институт, Г.К. Ашиным [[16]](#footnote-16), Г.И. Авциновой[[17]](#footnote-17),О.В. Великановой[[18]](#footnote-18), Т.М. Рысковой[[19]](#footnote-19), Г.Г. Дилигенским[[20]](#footnote-20), Е.Б. Шестопал[[21]](#footnote-21).

В процессе изучения лидерства было выявлено множество концепций и трактовок данного понятия. Изначально в роли лидеров описывались выдающиеся исторические личности. Геродот и Плутарх, ставили в центр исторического повествования биографии государей и знаменитых стратегов.

Настоящий интерес к проблеме лидерства развивается в XIX в. В тот момент возникает множество новых концепций. А в основу социологического подхода входит изучение природы власти в ее высшем иерархическом воплощении и трансформации в обществе. Теперь исследуется власть, но и ее антропологический аспект, теории вождя и лидера.

Крупнейший вклад в изучение лидерства с социально-философской позиции внесли Макс Вебер[[22]](#footnote-22), Гюстав Лебон[[23]](#footnote-23), Габриэль Тард[[24]](#footnote-24) и др. Вебер ввел в оборот социально-философское понятие «харизматический лидер». Развивая концепция харизматического господства, М.Вебер делает акцент на героизме, фанатичной преданности идее, святости. Продолжая эту тему, Гантер М.А.[[25]](#footnote-25) выделяет характеристики, присущие харизматическому лидеру.

Все теории лидерства XХ в. дополняют и воздействуют друг на друга, поэтому их следует рассматривать в совокупности. Проанализировав историю изучения проблемы лидерства, можно понять, что данная тема исследуется уже очень давно.

Лидерство в контексте социолого-управленческого анализа рассматривается в рамках персоналистического подхода, где в большей степени исследуются качества лидеров. Этой концепции придерживались Ф.Гольтон [[26]](#footnote-26),О. Тид (Teаd, 1929)[[27]](#footnote-27), Э. Вигэм (Wiggam, 1931) [[28]](#footnote-28), Дж. Доуд (Dowd, 1936) [[29]](#footnote-29),Ф. Вудс (Woods, 1936)[[30]](#footnote-30), Э. Боргатта (Borgatta, 1954) [[31]](#footnote-31) и другие.

В качестве альтернативы, в первой половине ХХ в. развивается ситуационный подход к исследованию проблемы лидерства. В рамках него изучаются особенности влияния ситуационных факторов на эффективность лидерства. Положительный вклад сторонников ситуационного подхода американский ученый Э. Хартли. Он разработал модель, доказывающую тот факт, что не только ситуация определяет выдвижение лидеров. В дальнейшем исследователи попытались преодолеть ограничения теорий, поэтому в формулу лидерства стали добавлять переменные из разных концепций, что способствовало развитию системных теорий.

Несмотря на то что феномен лидерства привлекал внимание исследователей на протяжении всего ХХ в ., проблема лидерства сохраняет актуальность и в настоящее время. В современной научной литературе достаточно подробно описаны роли, задачи и функции как лидера, так и управляющего (менеджера). Эти вопросы поднимаются довольно часто, но средства их решения недоступны, неизвестны, слишком сложны или не подходят по специфике содержания. В большинстве случаев приходится опираться на личный опыт и интуицию. Поэтому возникает потребность в инструменте управления. В качестве такого инструмента может выступить технология формирования управленческого потенциала в коллективе формальной организации. Выбор именно этого класса технологий, направленных на изучение решений руководителей в управленческой ситуации связан с тем, что во многом успех организации зависит от личности руководителя[[32]](#footnote-32).

**Объектом изучения** выпускной квалификационной работы является феномен лидерства в организации.

**Предметом изучения** является механизмформирования лидерства.

**Цель работы –** выявить особенности формирования лидерства в организации.

В связи с поставленной целью решаются следующие **задачи:**

* рассмотреть понятие лидерства с позиций классических и современных социологических теорий;
* проанализировать проблему организационного лидерства в контексте управленческой деятельности руководителя;
* изучить компоненты лидерского потенциала организационного лидера;
* определить взаимосвязь между стилем руководства и типом организационной культуры.

**Гипотеза:** верификация (проверка) и фальсификация (опровержение) которой осуществлялась в рамках выпускной квалификационной работы:

* формирование лидерства в организации зависит от лидерского потенциала руководителя.

**Теоретико-методологическая база.**

Основу теоретико-методологической базы составляет обоснование термина «лидерство», описание его истоков. Рассмотрение социологии лидерства, как науки, изучающей закономерности построения, функционирования индивидов в рамках социального взаимодействия и их участия во властных отношениях.

Для социологического подхода характерно изучение природы власти в ее высшем иерархическом воплощении и трансформации в обществе. Крупнейший вклад в изучение лидерства с социально-философской позиции внесли Макс Вебер, Гюстав Лебон, Габриэль Тард, Л.А.Гегель,

Н. Макиавелли, Т. Карлейл , Р.Лайкерт , Ф.Фидлер, В.В. Бинхам, О. Тэд, Дж.С. Хоманс , Дж.К. Хемфилд, Д. Мак Грегор, Шестопал Е.Б.,

Котляров И.В., Великанова О.В.

**Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы** составляет собственное социологическое исследование посвященное соотношению факторов типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства трудовым коллективом. Основное внимание в нашем исследовании сосредоточено на изучении особенностей доминирующего типа организационной культуры в Компании.

Новизна выпускной квалификационной работы интересна методом исследования, в качестве которого применяется две выбранные методики. Это методика К. Камерона и Р. Куинна, а также опросник В.П.Захарова. Первая методика позволит определить тип организационной культуры в Компании, вторая даст понять доминирующий стиль руководства трудовым коллективом. Проведенное исследование позволило определить, какой тип культуры имеется в организации сейчас, и какой более предпочтительный для сотрудников. Важно отметить, что оценка осуществлялась объективно, т.к. в выборочную совокупность были включены не только сами руководители, но и их подчиненные.

Теоретическая значимость работы заключается в проработке понятий «руководства» и «лидерства» в коллективе. На основе теорий классиков были выделены особенности руководства и их типологии, а также изучение процесса лидерства в системе управления. В ходе эмпирического исследования осуществлялась проверка выделенных факторов применительно к трудовому коллективу.

Практическая значимость заключается в том, что рассмотрение заявленной темы представляет научный интерес, потому что ни одна формальная социальная группа не может существовать без лидера-человека (субъекта), пользующегося большим, признанным авторитетом и обладающего влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Расширив эмпирическое исследование, помимо полученных данных, можно выявить тенденцию развития организационного типа культуры, повторив заявленную методику через год. Для этого необходимо включить в выборочную совокупность сотрудников из других офисов Компании. По итогам исследования провести сравнительный анализ, на основе которого составить рекомендации для дальнейшего пути развития.

**Структура работы**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников литературы и приложений. Во введении обосновывается степень её научной разработанности, формируются цели и задачи работы, определяется объект, предмет и гипотезы исследования, практическая значимость, а также теоретико-методологическая и эмпирическая база исследования.

Первая глава состоит из двух параграфов и раскрывает теоретико-методологические основы исследования лидерства. В первом параграфе рассматривается процесс формирования взглядов на проблему лидерства: Дж. Коулмана, С. Хэммэна, Богардуса Е.С., Левина К., В. Белл, Р.Дж. Хилла и С.В. Миллза, Уманского Л.И., Парыгина Б.Д., Крысько В.Д, Котлярова И.В. Во втором параграфе изучаются теории и взгляды классиков социологии: Макиавелли Н, Карлейля Т., Вебера М, Лебона Г.,Тарда Г.,Гантера М.А., Шиффера И., Михайловского Н.К., Голтона Ф. а также ученых современности Ткачева П.Н, Бакунина М.А.,. Лаврова П.Л, Ашина Г.К., Авциновой Г.А., Великановой О.В., Рысковой Т.М., Дилигенский Г.Г., Шестопал Е.Б., Раймонда Арона, Ральфа Стогдилла, Маргарет Дж. Херманн, Жана Блонделя, Брюс Авелио, Бернард Басса, Джей Конджера и Рабиндра Канунго, Р. Гринлифа и К. Ходжкинсона, Г. Фейр-хольма и Т. С. Кучма. Большое внимание уделяется теории харизматического лидерства М.Вебера.

Вторая глава состоит из двух параграфов и включает в себя рассмотрение лидерства в системе управленческих практик. В первом параграфе подробно лидерство в управленческой деятельности, где рассматриваются руководящие роли и специфика принятия решений: Кравченко А.И., Тюрина А.О. Емельянов Ю.С., Хачатурян А.А., Адезис А., Камерон К., Куинн Р. Во втором параграфе отражены особенности лидерского потенциала руководителя организации, где более подробно рассматриваются модели управления, модели руководства трудовым коллективом:Гоулман Д., Левин К., Макгрегор Д., Лайкерт Р., Маслоу А.

Третья глава представляет собой собственное социологическое исследование на тему «Управленческий потенциал руководителя в компании Kelly Services CIS». Первый параграф включает в себя информацию о компании и ее структуре, второй параграф содержит описание процедуры исследования, третий параграф посвящен анализу результатов исследования.

В заключении подводятся итоги исследования, формулируются выводы по данной работе. В приложении представлены методики, которые применялись для сбора эмпирических данных.

**Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования лидерства**

**1.1 Формирование взглядов на проблему лидерства**

Человечество и его природа тесно связана с взаимодействием людей между собой. В каждой группе неизбежно формируются институты власти. Еще с древних времен индивиды подразделялись на господствующее меньшинство и подчиненное им большинство. Подобный принцип разделения и явился основой для развития института лидерства в обществе. В своем развитии человеческая цивилизация принимала разные формы господства. Власть выступала организующим началом общественного существования, она разделяла общество, определяла его структуру и порядки. Именно с приходом власти зарождается иерархия в обществе. Главенство возникает во всех сферах жизни - экономической, политической, культурной, религиозной. Власть осуществляется благодаря институту лидерства. В контексте отношений власти «лидерство подразумевало продолжительное, осуществление власти, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера»[[33]](#footnote-33).

Согласно Оксфордскому словарю термин «лидер» (англ. Leader - ведущий), возникло в XVIII в. и употребляется для обозначения некоего «авторитетного члена общественной организации, любой социальной группы, личностное влияние которого позволяет ему играть существенную роль в социальных процессах и ситуациях, в регулировании взаимоотношений в коллективе, группе, обществе; лицо, способное воздействовать на других в целях интеграции совместной деятельности, направленной на удовлетворение интересов данного сообщества»[[34]](#footnote-34). Образ лидера всегда был объектом для подражания, критики, а позже – для научного исследования в различные исторические периоды.

Большинство исследователей как ранее, так и сейчас считают, что лидерство возникло на заре человеческой цивилизации. Это общеисторическое явление, которое признано неизбежным универсальным феноменом человеческого существования. В процессе изучения лидерства было выявлено множество концепций и трактовок данного понятия. Изначально в роли лидеров описывались выдающиеся исторические личности. Геродот и Плутарх, ставили в центр исторического повествования биографии государей и знаменитых стратегов. Правители, о которых писали Платон, Конфуций, Лао-Цзы являются примерами философских моделей лидерства. Но самую первую трактовку лидерства представил мыслитель Никколо Макиавелли в XVI в[[35]](#footnote-35).

Образ лидера всегда был объектом для подражания, критики, а позже – для научного исследования в различные исторические периоды. Большинство исследователей как ранее, так и сейчас считают, что лидерство возникло на заре человеческой цивилизации. Это общеисторическое явление, которое признано неизбежным универсальным феноменом человеческого существования. Зарубежными исследователями лидерство рассматривалось на протяжении всего ХХ в. с выделением различных аспектов, в результате был накоплен богатый эмпирический материал и разработаны модели и концепции. При этом следует еще раз отметить специфику англоязычных исследований, которая заключается в частичном совмещении в слове «leadership» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Ряд авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово «headship» («главенство») в противовес «leadership» для отделения должностного влияния от лидерского. Между тем, различить «лидера» (в социально-психологическом смысле) и «руководителя» во многих западных теориях лидерства довольно сложно. Однако это не снижает их ценности.

Настоящий интерес к проблеме лидерства развивается в XIX в. В тот момент возникает множество новых концепций. Теперь исследуется не только природа власти, но и ее антропологический аспект, теории вождя и лидера. Представитель философии иррационализма и волюнтаризма Фридрих Ницше рассматривал лидерство с точки зрения проявления «творческого инстинкта» человека[[36]](#footnote-36). Он утверждал, что мораль является помехой в стремление к лидерству, а сам процесс развития истории зависит от великих личностей, стремящихся к власти.

Английский историк Томас Карлейл анализирует лидера как исключительного индивида – героя. Для Т. Карлейля только личность, которой присущи два существенных свойства – искренность и интуиция, может составлять институт лидерства[[37]](#footnote-37)**.**

Одним из подходов проблемы лидерства является социологический. В его основу входит изучение природы власти в ее высшем иерархическом воплощении и трансформации в обществе[[38]](#footnote-38). Крупнейший вклад в изучение лидерства с социально-философской позиции внесли Гюстав Лебон и Макс Вебер. Французский философ и социолог Гюстав Лебон определяет лидера как «вожака толп»[[39]](#footnote-39). Основными способами воздействия на толпу лидера Г. Лебон называет утверждение, повторение и заразу в социальном смысле слова, когда массы заражаются некой идеей своего вожака[[40]](#footnote-40).

Немецкий социолог Макс Вебер дал более подробную характеристику лидерства. По теории Вебера, решающими качествами лидера являются страсть (самоотдача), чувство ответственности и глазомер (способность точно оценить ситуацию). М. Вебер ввел в оборот социально-философское понятие *«харизматический лидер*». Ученый определяет значение харизмы как «...качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям. Она рассматривается как посланная богом или как образец». М.Вебер развивает концепцию харизматического господства, и говорит, что его основой выступает «героизм, фанатичная преданность идее, святости и т.д»[[41]](#footnote-41).

Дальнейшие изучения лидерства в социологии характеризуются существенным ростом эмпирических исследований харизмы. Заметную роль в теоретической разработке проблем харизмы сыграли исследования Раймонда Арона[[42]](#footnote-42), Ральфа Стогдилла[[43]](#footnote-43), Жана Блонделя[[44]](#footnote-44)**.**

В рамках персоналистического подхода, одними из самых ранних теорий лидерства появились в первой половине ХХ в. Подход был ориентирован на исследование лидерских качеств (черт) лидеров. «Концепция черт» является развитием концепции «Великого человека», утверждающей, что выдающиеся люди лидируют благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. К основателям концепции «Великого человека» можно отнести английского психолога и антрополога Ф. Голтона (Гальтона)**.** В своей книге «Наследственность таланта, ее законы и последствия» (1869; русский перевод 1875)[[45]](#footnote-45) он объяснил феномен лидерства на основе наследственных факторов. В процессе развития этой идеи, возникло предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора качеств (черт), благодаря которым они занимают лидирующие позиции. Этой концепции придерживались О. Тид (Teаd, 1929) [[46]](#footnote-46), Э. Вигэм (Wiggam, 1931)[[47]](#footnote-47), Дж. Доуд (Dowd, 1936)[[48]](#footnote-48), Ф. Вудс (Woods, 1936)[[49]](#footnote-49), Э. Боргатта (Borgatta, 1954)[[50]](#footnote-50) и другие. Однако широкомасштабные исследования приводили к выделению разных лидерских качеств, поэтому обозначить абсолютные лидерские черты так и не удалось[[51]](#footnote-51).

В 1930-х гг. начал активно развиваться поведенческий подход к исследованию лидерства. В его основе лежит изучение поведения лидера и его взаимодействия с последователями. Ранние исследования в русле этого подхода опирались исключительно на теорию бихевиорального направления. Соответственно, в зоне пристального внимания находилось наблюдаемое поведение, а в качестве центрального понятия выступал «стиль лидерства»[[52]](#footnote-52).

В 1948 г. американский психолог Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований, направленных на изучение личностных качеств лидеров. Он отметил, что их результаты зачастую противоречат друг другу. В разных ситуациях проявлялись лидеры, обнаруживающие различные, иногда противоположные лидерские качества. На основе проведенного анализа Р. Стогдилл сделал вывод, что «человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств»[[53]](#footnote-53).

Таким образом, попытка выделить исключительные лидерские качества оказалась не успешной, поскольку стало очевидно, что качеств, объединяющих всех лидеров, попросту нет. У лидеров проявляются разные черты, более того, решающее влияние оказывают не качества, а дела и поступки лидера. При этом одну и ту же деятельность различные лидеры могут осуществлять по-разному в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, не теряя при этом эффективность. Можно утверждать, что успешность становления индивида в качестве лидера зависит от его способности проявить нужные качества (в том числе умения, навыки) в соответствующих ситуациях. Ограничением ранних исследований, направленных на выделение лидерских качеств, не учитывались такие аспекты, как взаимоотношения лидера и последователей, условия среды, в которых осуществляется лидерство и т.п., что неизбежно приводило к противоречивым результатам.

В качестве альтернативы, в первой половине ХХ в. развивается ситуационный подход к исследованию проблемы лидерства. Усилия исследователей были направлены на то, чтобы изучить особенности влияния ситуационных факторов на эффективность лидерства. Сторонники ситуационных теорий подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно их убеждениям, разные обстоятельства могут требовать качественно разных лидеров. Поэтому ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, не более чем ее инструмент. Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности, является носителем ее норм и ценностей. Соответственно, свойства, черты и качества лидера оказывались относительными, а лидерство сводилось к функции ситуации. Этот аспект подвергался критике многими исследователями, утверждавшими, что при таком подходе полностью снимается вопрос об активности личности лидера, который «превращается» не более чем во флюгер.

Положительный вклад сторонников ситуационного подхода заключается в том, что в процессе становления лидерства, огромное значение играет та ситуация, в которой оно осуществляется. Кроме того, можно утверждать, что сильный лидер (руководитель) сам способен создавать соответствующие условия деятельности и взаимодействия, в которых он наиболее эффективен. За счет этого он может подняться выше ситуаций и управлять ими.

Американский ученый Э. Хартли разработал модель, доказывающую тот факт, что не только ситуация определяет выдвижение лидеров. Согласно этой модели в процессе лидерства выполняются следующие закономерности:

а) если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать в другой;

б) вследствие стереотипного восприятия человек, который проявил себя как лидер в одной ситуации, рассматривается группой как «лидер вообще»;

в) став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующем;

г) лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Классической и наиболее известной системной теорией, разработанной в рамках ситуационного подхода, является теория Ф. Фидлера (F.Fiedler)[[54]](#footnote-54). В ее основе лежит «вероятностная модель эффективного лидерства», предполагающая, что эффективность лидера имеет вероятностный характер и зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации ее жизнедеятельности. Ф. Фидлер в результатах эмпирических исследований делает вывод: «работа лидера так же зависит от организации, как она зависит и от его личных качеств. Бессмысленно говорить просто об эффективном лидере или неэффективном лидере, мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации или неэффективным в другой».

По его мнению, эффективные в каждом конкретном случае руководители не взаимозаменяемы, так как разного рода ситуации предъявляют различные требования к качествам лидера и стилю руководства, а лидеры не могут менять собственный стиль в широком диапазоне. В связи с этим менеджерская стратегия достижения большей эффективности деятельности подразделения может заключаться или в подборе и назначении лидеров с соответствующим ситуации стилем, или в перестройке ситуации и приведении ее в соответствие со стилем лидерства руководителя.

В дальнейшем исследователи попытались преодолеть ограничения теорий, объясняющих лидерство как результат влияния какого-то одного фактора (ситуационного или индивидуальных черт). В формулу лидерства стали добавляться дополнительные переменные, в том числе из разных концептуальных подходов к изучению личности, что способствовало развитию системных теорий. Во многих из них лидерство стало рассматриваться как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком рассмотрении лидерство во многом рассматривалось в связи с процессами групповой динамики.

С ХХI в. появляются новые модели лидерства. В основе современных теорий лежит понимание мира как «динамичного, постоянно меняющегося, рискованного и сложного» [[55]](#footnote-55). С переходом к новой философской парадигме, к иному осмыслению восприятия и понимания мира создаются актуальные концепции лидерства.

**1.2. Лидерство как объект социолого-управленческого анализа**

Социология лидерства – это отрасль социологической науки, изучающая закономерности построения, функционирования, развития и постоянной деятельности лидеров различных уровней. В рамках нее рассматривается деятельность лидеров во всей сложности и многообразии общественных структур и социальных процессов. Уделяется внимание процессу изучения их роли и значения в современной жизни, «проблемам формирования социальных элит, их участия во властных отношениях, формирования общественного мнения об их деятельности»[[56]](#footnote-56). Феномен важно рассматривать во всей сложности и многообразии общественных структур и социальных процессов управления, учитывая роль лидеров и их значение в современной жизни[[57]](#footnote-57).

Следует помнить, что в каждой группе неизбежно формируются институты власти. Еще с древних времен индивиды подразделялись на господствующее меньшинство и подчиненное им большинство. Подобный принцип разделения и явился основой для развития института лидерства в обществе. В своем развитии человеческая цивилизация принимала разные формы господства. Власть выступала организующим началом общественного существования, она разделяла общество, определяла его структуру и порядки. Именно с приходом власти зарождается иерархия в обществе. Главенство возникает во всех сферах жизни - экономической, политической, культурной, религиозной. Власть осуществляется благодаря институту лидерства. В контексте отношений власти лидерство подразумевало продолжительное, осуществление власти, сопряженное с личностными характеристиками субъекта-лидера[[58]](#footnote-58).

В процессе изучения лидерства было выявлено множество концепций и трактовок данного понятия. В своем труде 1513 г. «Государь» Н. Макиавелли рассматривает различные формы правления, а объектом его исследования является личность правителя[[59]](#footnote-59). Правитель, согласно Н. Макиавелли, должен учитывать главные стимулы человеческой активности, такие как стремление к имущественным благам, и «благодаря умению отгадывать сокровенные желания человеческой души» – господствовать над людьми. Мыслитель рассуждает о специфике черт идеального государя. «Человек, управляющий подданными, должен быть скорее строгим, чем милосердным, если он хочет держать их в повиновении и не позволять им презирать слишком милостивую власть. Но эта строгость должна быть настолько умеренна, чтобы не порождать ненависти, потому что ни один монарх не имел выгоды быть ненавидимым»[[60]](#footnote-60). Автор предложил методику достижения лидирующей позиции в обществе, согласно которой правитель должен изучать и использовать вкусы и наклонности подданных. Политическому лидеру необходимо сплотить все общество, представлять его на международной арене, путем использования любых средств для поддержания общественного порядка и сохранения своего господства.

С точки зрения социологов, лидерство – важная характеристика структуры группы (Дж. Коулман, С. Хэммэн)[[61]](#footnote-61), а лидерские характеристики (знания, качества, умения и навыки) приобретаются в процессе индивидуального и группового опыта, в общении и совместной деятельности. Отсюда лидерство – процесс взаимодействия между субъектами организационного процесса – «рассматривается либо как искусство достижения согласия в совместной деятельности, либо как инструмент достижения конечной организационной цели и решения конкретных задач»[[62]](#footnote-62).

В современном обществе, лидеры имеют отличительные признаки. Например, чтобы производить нужное впечатление, необходимо любить себя и создать свой имидж (одежда, внешность, стиль поведения). Способность к коммуникации и убедительная речь, выражение лица и взгляд являются отличительными чертами лидера от других членов общества. В данном случае рассматривается такой тип личности как «Человек Товарный» [[63]](#footnote-63). Как правило, такие лидеры используют только те ценности, которые помогают достичь эффективного результата, в ситуациях преобладает установка на утилитарность, а главной мотивацией является достижение успеха и материального благополучия. Существует другой тип личности «Авторитарный», он характеризуется централизацией власти и подчинением себе всех остальных участников действия. Современный тип лидера является результатом таких типов личности как «Плодотворный (Творец)», «Аполлон (Духовный)» и «Герой», они привлекают к себе внимание, ведущих за собой людей[[64]](#footnote-64).

В типологии лидерства определяют следующие критерии :

1) по сфере взаимодействия: формальный (официальный); неформальный (обладает общепринятым авторитетом, но не занимает официальных лидерских позиций); смешанный;

2) по стилю руководства лидерство может быть авторитарным; демократичным; смешанным [[65]](#footnote-65).

Известный американский ученый Левин К. проводил интересное исследование, которое заключалось в том, чтобы сравнить эффект от применения различных лидерских стилей. Основными стилями были авторитарный, демократический, пассивный[[66]](#footnote-66)**.**

По итогам проведенного ученым исследования было выявлено, что для *авторитарного* стиля характерно сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. В полномочия входило постановка цели и выбор средств для ее достижения. Общается такой лидер по принципу сверху вниз. В данном стиле имеется тенденция к сдерживанию инициативы, но заметно внимание к порядку. Кроме того, возникает возможность предсказать результаты.

Для *демократического* стиля характерно делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия различных групп. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях. При таком стиле организация деятельности требует значительных временных затрат. Сильной стороной в данном случае выступает усиление личной ответственности.

*Пассивный* стиль проявляется, когда лидер снимает с себя ответственность и уходит от власти в пользу группы/организации. Он предоставляет возможность в самоуправлении, в желаемом для группы режиме. Коммуникация строится в основном на «горизонтальной основе». Одной из сильных характеристик является самостоятельность группы в принятии решения без участия лидера. При этом существует угроза в том, что группа может потерять скорость и направление движения.

Другая социологическая теория исходит из рассмотрения качеств, способствующих развитию лидерства у индивида. На первый план выступает способность заботиться об окружающих, которая выражается внешне и/или существует как внутренняя потребность. Благодаря этой особенности в совокупности с целеустремленностью, правильной организацией деятельности, уникальная человеческая личность может развиться в духовного лидера.

*Светский* тип лидера стремится достичь эффективного результата и также использует вышеперечисленные качества. Лидер в коллективе, группе, обществе нацелен на движение, у него есть идея, ради которой и нужно двигаться. Обычно это сопровождается определенными эмоциями, которые должны соответствовать постановке и последующей реализации намеченного ориентира. Способность к лидерству всегда рассматривалась как свойство одаренной личности, которое обеспечивает индивиду центральное положение в любой группе, в любой ситуации.

Американский социолог Е.С. Богардус выделяет следующие типы лидеров[[67]](#footnote-67):

• автократический (лидер в сильной организации);

• демократический (лидер – представитель интересов группы);

• исполнительный (лидер, который в состоянии выполнить какую-либо работу);

• рефлексивно-интеллектуальный (лидер, не способный руководить большой группой).

Иную типологию лидеров предложил британский психолог и изобретатель Ф.С. Бартлетт [[68]](#footnote-68):

• институциональный тип (лидер вследствие престижа занимаемой им позиции);

• доминирующий (получает и сохраняет свою позицию с помощью силы и влияния);

• убеждающий (оказывает влияние на настроения подчиненных и побуждает их к действиям).

Социальный теоретик С.В. Миллз рассматривал следующие типы лидеров:

• формальный (находящийся на официальных постах);

• известный (считается влиятельным в обществе);

• влиятельный (реально оказывающий влияние на общество);

• общественный (активно участвующий в самодеятельных организациях).

Еще одну квалификацию лидеров создал Л.И. Уманский - советский психолог и специалист в области социальной и педагогической психологии. Он выделяет шесть типов (ролей) лидера[[69]](#footnote-69):

* лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);
* лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
* лидер-генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы);
* лидер-эрудит (отличается обширностью знаний);
* лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
* лидер-мастер (специалист в каком-то виде деятельности).

Рассматривая вышеперечисленные типологии лидерства, следует отметить, что все они сформированы на основе каких-либо факторов (личностных качеств, положения в организации, стиля взаимодействия с группой и тд.). От типа, к которому можно отнести лидера зависит его поведение и стратегия руководства, поэтому зачастую большое внимание уделяется изучению понятий «руководство» и «лидерство». На сегодняшний момент ученые не могут выделить точной трактовки каждого из понятий. Оба термина имеют разное содержание, но не редко используются как слова близкие по смыслу. Оба понятия содержат социальный аспект и относятся к воздействию на подчиненных.

Социальный психолог Б.Д. Парыгин в книге «Основы социально-психологической теории»[[70]](#footnote-70), благодаря сравнительному анализу лидера и руководителя, выделил существенные различия:

1) лидер в основном регулирует межличностные отношения в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;

3) руководство реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, это процесс целенаправленный, он осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры. В свою очередь, лидерство возникает стихийно;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в больше лидера в большей степени зависит от настроения группы, руководство представляет собой явление более стабильное;

5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

6) процесс принятия решения руководителем протекает более сложно, он опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, в то время как лидер принимает непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

7) в сферу деятельности лидера вовлечена в основном малая группа, где он является лидером, а сфера действия руководителя намного шире в связи с тем, что он «представляет» малую группу в более широкой социальной системе[[71]](#footnote-71).

В вышеизложенном подходе отмечаются существенные различия в этих явлениях: лидерство представляет собой психологический феномен, а «руководство выступает как явление социальное, как регламентированный обществом правовой процесс»[[72]](#footnote-72).

Несколько иной позиции придерживается В.Г. Крысько при определении понятия руководителя: «Руководитель всегда выступает официальным лицом, реализующим функции управления в малой группе, что обусловлено, с одной стороны, формально-правовым аспектом его власти в группе, а с другой – рядом собственно психологических факторов, определяющих меру его авторитетности. Среди них выделяют: организаторский и мотивационный потенциал, ценностную привлекательность личности руководителя для членов группы (готовность разделить его принципы и идеалы) и стиль управления»[[73]](#footnote-73). Ученый, рассматривая признаки понятия руководитель, выделяет не только социальные, но и психологические признаки, влияющие авторитет управленца. К ним относятся личностные и поведенческие характеристики, в частности, стиль управления.

Из всего перечисленного ранее следует вывод, что лидерство изучается как специфический тип отношений в управлении, т.е. как процесс социального воздействия, а точнее взаимодействия в организации. Однако лидерство – это не управление. «Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи»[[74]](#footnote-74).Руководитель – это человек, который направляет работу других, вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Работа руководителя чаще всего строится на фактах и в рамках установленных целей.

Лидеры:

1. воодушевляют людей и вселяют энтузиазм в работников. Они стремятся передать им свое видение будущего и помочь адаптироваться к новому, пройти этап изменений;
2. сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу;
3. подбирают своих единомышленников, учитывают их потребности, воспринимая их ценности и движущие ими эмоции;
4. стремятся вызвать у окружающих сильные чувства (любовь или ненависть). Как правило, они строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Именно доверие положено в основу групповой совместной работы.

Руководители во многом обладают лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже. В основу изучения феномена лидерства также входят факторы и стратегии, которые используют лидеры в деятельности. На этом строятся отношения с командой и результат, к которому стремятся лидеры.

Проблема XХI века требует непосредственной привязки к сегодняшнему дню, выявление нынешних героев времени, понимания современной действительности. В качестве основных перспектив развития в современном социокультурном пространстве выделяются следующие образы лидерства[[75]](#footnote-75):

* художественно-эстетическое лидерство;
* лидер-интеллигент, художник;
* интеллектуальное лидерство: лидер-эксперт;
* бизнес-экономическое лидерство, лидер-менеджер;
* государственно-политическое лидерство, лидер-государь.

Социология рассматривает общие вопросы природы отношений лидеров с коллективом в организациях и на государственном уровне. Через исследования власти, социологический подход позволяет прояснить характерные черты лидерства в современных обществах и обществах прошлого. Концепции, предложенные современными авторами, помогают по-новому взглянуть на лидерство в стабильные и кризисные периоды социального развития, а также понять особенности лидерства в разных странах.

Пограничной, синтетической наукой, изучающей социологический аспект управленческой деятельности, выступает социология управления. Она сформировалась на стыке двух самостоятельных дисциплин: социологии и управления (менеджмента). Известно, что основной задачей социологии является максимально объективный анализ социальных отношений между людьми с целью выявления законов и закономерностей управления обществом.

Термин «управление» имеет множество трактовок. Во-первых, исследователи рассматривают его как сознательное целенаправленное воздействие руководителя на подчиненных или на экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты. Во-вторых, термин рассматривается как процесс систематического, сознательного, целенаправленного воздействия на общественную систему в целом или на ее отдельные сферы (производство, социальную и духовную жизнь, отрасли экономики и др.). Другими словами, «управление можно определять как совокупность сложившихся принципов, на которых основываются иерархические взаимоотношения в любом обществе и в любую историческую эпоху»[[76]](#footnote-76). Становлению социологии управления, как самостоятельной науки, предшествовал ряд глобальных проблем:

* Общесоциальные – противоречия в общественном развитии, то есть столкновение прогрессивных и регрессивных тенденций;
* Социально-политические – противоречия, то есть столкновение государственных и общественных интересов, а также политико- правовых норм и морально-нравственных идеалов; Борьба прав и свобод человека с необходимыми правоограничениями;
* Социально- экономические. Отчуждение большинства работников от собственности наряду с неравномерным распределением доходов в мире;
* Социально-психологические взаимоотношения деятельности: конфликт поколений, рас, культур человека, коллектива и общества.

Устойчивое развитие организации определяется не столько ресурсной составляющей, сколько возможностью создавать благоприятные условия для воспроизводства. Поэтому тема изучения практических аспектов формирования и развития навыков лидерства в организации достаточно популярна. Это неизменно связано с особенностями сложившейся организационной (корпоративной) культуры российского бизнеса. Организационная культура складывается исходя из ценностей организации, определяет позиционирование ее на рынке, уровень качества работы с клиентурой, имидж и конкурентоспособность компании в целом. Компании с осознанной корпоративной культурой значительно влияют на мотивацию работника, удовлетворяя потребность в уважении (одобрение, благодарность, признание, компетентность) и потребность в причастности (привязанность, чувство социального взаимодействия, причастность к группе). Ю.С. Емельянов, А.А. Хачатурян отмечают, что наличие прогрессивной организационной культуры базируется на привлечении и удержании в организации инициативных, настроенных на карьеру и саморазвитие сотрудников. Кроме того, современный работник имеет эмоциональную привязанность к организационной и социальной общности коллектива, когда «удовлетворение мотивов и потребности в социальной принадлежности – ведущий фактор успешной корпоративной культуры»[[77]](#footnote-77). Согласно теории лидерского поведения эффективность управления определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Таким образом, выбор поведения лидера в коллективе не определяется гендерными и возрастными характеристиками, социальным статусом, типом населенного пункта. В качестве детерминант выделены следующие факторы:

* личностные качества лидеров - их особенные черты;
* отношения с последователями и окружением;
* одаренность сверхъестественными, специфическими особенностями, не доступными другим людям;
* ситуация, в которую попадает индивид.

Подводя итог, можно сделать выводы, что для детального изучения феномена, необходимо его структурировать и вычленить доминанты в его развитии**.** Сравнивая факторы лидерства необходимо отметить, что, несмотря на имеющиеся концепции и исследования, мало изученным в социологии остается лидерство в трудовом коллективе. Проблемы руководства существуют почти в каждой организации, они оказывают решающее воздействие на изменение процессов. Лидерство в рамках трудового коллектива включает в себя множество граней и аспектов. Именно поэтому рассмотрение взглядов и ориентаций трудового коллектива поможет определить, какой наиболее приемлемый стиль руководства и к какому типу организационной культуры стремятся сотрудники.

Таким образом, в рамках главы были изучены теоретико-методологические основы лидерства, был сделан акцент на основных подходах к изучению понятия и самого процесса. Важно отметить, что ученые тщательно исследовали феномен с различных сторон, выявляя новые аспекты и подтверждая заявленные теории. В рамках лидерства, как объекта социолого-управленческого анализа, был сделан акцент на личности лидера и на рассмотрении его поведения в процессе управления. Здесь неизбежно возникает исследовательский вопрос, посвященный выявлению сходств и различий лидера и руководителя. Социологи и психологи приходят к выводу, что грань между этими понятиями стирается, потому что на практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

**Глава 2. Формирование лидерства в системе управленческих практик**

**2.1. Лидерство в управленческой деятельности**

Актуальность изучения лидерства как социального явления и процесса определяется, прежде всего, тем, что последнее представляет собой один из наиболее значимых факторов групповой интеграции. Он способствует достижению групповых целей с наибольшим эффектом[[78]](#footnote-78). В современных условиях глобализации экономики, конкуренции, чрезвычайно быстрых изменений во внешней среде становятся наиболее заметными ошибки руководителей организаций и неадекватность принимаемых ими решений в сложившейся ситуации. Именно в современный период требуется эффективное управление. Но как определить, на каких аспектах профессиональных навыков и общей компетентности руководителя следует сосредоточить внимание, чтобы повысить организационную эффективность?

Проблема и парадокс российских компаний заключается в том, что

принимая на работу новых сотрудников с иным менталитетом и иным взглядом на экономику, в управлении оставляют старые кадры управляющих,

а их остается авторитарным. Из этого следует, что и старые и новые управляющие по-прежнему используют иерархические, негибкие, авторитарные правила и методы управления.

Денисов А.А. в своей статье пишет, что компаниям нужны три типа лидеров:[[79]](#footnote-79)

1) лидер - руководитель;

2) лидеры-менеджеры, они проводят политику компании на местах;

3) лидеры-активисты среди рядовых сотрудников организации, которые

постоянно «поддерживают огонь» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров

нет рядом. Осуществляя свои действия, все лидеры пользуются определенными методами, инструментами, чтобы не только вести за собой толпу, но и мотивировать к действию. Вот несколько распространенных инструментов, которыми пользуются лидеры. Совокупность характеристик, которые были предложены работах А.Жалевич[[80]](#footnote-80) и Дж.А.Креймса[[81]](#footnote-81)..

* Настоящие лидеры обращаются не к умам, а к сердцам, не к эмоциям, а к душе человека. Метод «кнута и пряника» – это не инструменты истинного лидера, потому что страх и вожделение – это не лучшие рычаги не только лидерства, но даже управления;
* Методы НЛП (Нейролингвистическое программирование) не подойдут для истинного лидера, потому что люди никогда не простят лидеру обмана и манипулирования их эмоциями и чувствами.
* Лидеры умело используют искусство слова, риторику и ораторское искусство. При этом не пренебрегают методом сторителлинг – искусство рассказывания историй. Настоящий лидер – хороший коммуникатор и тонкий эмпат. Такие люди знают не только как говорить, но и как надо слушать. Эмпаты наделены «сердечными» качествами, они понимают чувства других людей и добиваются результата без ущерба для голосовых связок.
* Важно уметь показать личный живой пример смелости и мастерства. Многие успешные лидеры пользуются этим инструментом, они обладают «заразительным энтузиазмом». Это служит «множителем силы» и увеличивает возможности организации.
* Один из необходимых методов это метод работы с сознанием и сверхсознанием, то есть нужно умеют воодушевить, вдохновить и замотивировать. Настоящий лидер обладает большой энергией и способностью заряжать ею других. Лучшие лидеры четко излагают свое видение и заставляют других его воплощать. Настоящий лидер делает главный упор на достижение целей организации. Индивидуальные вклады хороши, если только они помогают организации достичь своих целей.
* Успешный истинный лидер всегда признает вклад других и раскрывает способности и таланты своих сотрудников;
* Лидер-это в определённой степени наставник, который может научить, подсказать, дать рекомендации и обратную связь по проделанной работе;
* Лидер должен непрерывно развивать и обновлять свой рабочий инструментарий, а не использовать хорошо проверенные инструменты;

В книге А.Жалевича «Мудрость лидера»[[82]](#footnote-82) предлагается следующая таблица, где наглядно можно сравнить действия истинного лидера и человека, за действиями которого имеется материальный аспект.

**VS - лидерство, или Осознайте разницу**



Источник: Жалевич А. мудрость лидера:.Эксмо, 2015,с.312[[83]](#footnote-83).

Таким образом, совокупность всех перечисленных инструментов определяют истинного лидера. Все эти инструменты сформированы множеством исследований лидерского потенциала на примере успешных компаний. Не достаточно быть просто проактивным, важно слушать с эмпатией, вникать и занимать позицию собеседника. Успешные лидеры стремятся, в первую очередь к сотрудничеству и к творческому взаимодействию. Для достижения своих целей и целей организации они применяют лидерские практики, что в результате позволяет добиться синергии в компании, а лидеру увеличить свой потенциал. Феномен управленческого лидерства возникает в том случае, если подчиненные признают авторитет и влияние своего руководителя не столько по праву статусной власти, сколько по праву силы его личности. Ниже приведены ***лидерские практики***, которые используются в современных компаниях:

Расширение прав и возможностей, а также способность помочь и поддержать сотрудников со стороны руководства. Такая практика необходима для того, чтобы в случае совершенной ошибки, подчиненные не утопали в чувстве вины. Важно избавиться от политики «ни одной ошибки», или «никаких послаблений», а вместо этого учить на ошибках и поощрять того, кто первым эту ошибку заметит.

Следующая практика заключается в том, что вместо контрольной прогулки по офису, более эффективно будет пообщаться, выслушать или внедрить идеи, которые были предложены сотрудником, а по результатам распределить доход. В таком случае важно знать членов своей команды и доверять им. Для руководителя необходимо выбирать превосходных кандидатов, которые знают свое дело и соответствуют корпоративной культуре.

В современных лидерских практиках также присутствует система, когда люди управляют бизнесом, добиваются лояльности клиентов и приносят прибыль. В таком случае лидеры поощряют сотрудников, которые делают больше, чем от них требуется. Немаловажно вербальное поощрение, оно дает любому человеку сознание, что тебя ценят, иногда оно может быть весомее денег.

Также для поддержания и развития корпоративной культуры работодатели устанавливают в офисе тренажеры и зоны отдыха. В целом, все перечисленные лидерские практики направлены на повышение лояльности сотрудников, что способствует росту производительных показателей организации. Для успеха руководителям необходимо создавать образ будущего состояния организации. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной цели. Он умеет признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы.

Одной из основных категорий управления являются функции, так как в них связываются принципы, методы и содержание управленческой деятельности. Вся структурная динамика управленческой деятельности органично связана с выполняемыми ею функциями. Ерушкина Л.В. выделяет следующие «универсальные функции управленческой деятельности.

1. Целеполагание и целедостижение;

2.Административная, которая отражает деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда и нормативных актов,

регулирующих кадровую сферу. К этой функции относят трудовые отношения, включая составление штатного расписания, правил приема, увольнения и передвижения сотрудников;

3. Информационно-аналитическая, она обеспечивает приток информации из внешней среды в данную организацию, информированность управленческой структуры и всех людей, входящих в состав ее подразделений.

4. Социальная заключается в поддержке, создании условий для эффективного труда сотрудников. Она определяет уровень заработной платы, социальных льгот и т.д.

5. Прогнозирование, подразумевающее собой определение возможных изменений в окружающей социальной среде, трансформацию задач и действий данной организации в связи с указанными изменениями.

6. Планирование, в рамках которого строится процесс выбора целей данной

системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

7. Мотивационно-стимулирующая, предполагающая создание необходимых

условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых), побуждающих к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических и иных рычагов.

8. Корректирующая, направленная на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

9. Удерживания возможных отклонений в функционировании системы

(организации) в определенных пределах, обеспечивающих сохранение ее

целостности, качественной специфики и динамической устойчивости.

10.Обеспечения компетентности и дисциплинированности всего персонала,

всех должностных лиц в их повседневной служебной деятельности.

11.Создания благоприятного климата для успешной работы всех

сотрудников организации»[[84]](#footnote-84).

Здесь мы рассмотрели общие или универсальные функции присущие управлению любой сферой, любой деятельностью. Они разделяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата.

В рамках изучаемой темы, для нас более интересным будет рассмотрение стилей управленческого поведения и принятия решений. Одна из интересных классификаций, была разработана И.К. Адизесом. Она сформулирована на основе его модели PAEI об идеальном соотношении управленческих ролей. Он предлагает рассматривать эффективность менеджмента в организации через призму четырех основных функций.

* Производство результатов, обеспечивающие краткосрочную эффективность функционирования организации – P (Producing);
* Администрирование, необходимое для поддержания порядка и воспроизводства организационных процессов, – A (Administrating);
* Определение курса движения и развития организации в долгосрочной перспективе – E (Entrepreneur);
* Интеграция как создание атмосферы и системы ценностей, которые стимулируют людей действовать сообща единым коллективом, – I (Integrating);

Каждая функция связана с решением организационных задач своего типа, и каждая отвечает на свой вопрос:

* P (Producing) - Что?
* A (Administrating) - Как?
* E (Entrepreneur) - Когда?
* I (Integrating) - Кто?

Выделение функции являются необходимым условием для эффективного управления организацией любого типа, вне зависимости от типа организационной культуры. Совокупность и сбалансированность функций позволяет организации сохранять устойчивость и при этом двигаться вперед в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если хотя бы одна из функций недостаточно себя реализовывает, то организационной системе «угрожает болезнь с определенными симптомами**»**[[85]](#footnote-85) Например, если функция Р недостаточно реализована, то это приведет к недовольству клиентов и снижению объемов продаж. При неудовлетворительном исполнении функции А, организация может понести неоправданные издержки из-за сбоя в порядке исполнения работ, а слабость функции Е приведет к отставанию от спроса и конкуренции на рынке. Если функция I не выполняется или реализована не в полной мере, то атмосфера в организации становится демотивирующей, и люди перестают слаженно работать.

Таким образом, сложность управленческой практики связана с тем, что успешная реализация этих функций требует соответствующего выполнения ролевых действий. При этом не существует идеального руководителя PAEI, способного воплотить все ролевые функции в одинаковой мере. Все эти роли не могут быть совместимы между собой в полном объеме. В краткосрочной перспективе актуальны одни функции, а в долгосрочной - другие. Важно отметить, что роли не являются взаимоисключающими, поэтому каждый руководитель способен реализовать то или иное сочетание ролевых функций и его стиль – это отражение одной или двух из четырех. В рамках рассматриваемой классификации выделяются следующие стили руководителей:

*Производитель*:(Paei) Он удовлетворительно выполняет административную функцию, предпринимательскую и интегративную, хорошо разбирается в производственных и организационных технологиях, высоко мотивирован на достижение результатов и успехов. Решения такого менеджера категоричны и негибкие, т.к. он привык все делать сам, нацелен на деятельность в ближайшей перспективе и не терпит неопределенностей. Принятие решение происходит ситуативно в отсутствие тщательного анализа и оценки альтернатив, как правило, в единоличном режиме. Руководитель стремится сконцентрировать в своих руках и ответственность и полномочия.

*Администратор:* (pAei). В данном стиле руководитель наиболее успешно реализует функцию А – администрирование. Благодаря его усилиям, организационная среда хорошо организована, процессы выполняются и доводятся до логического завершения согласно регламенту. Администратор не столько обеспокоен качеством коммуникаций между людьми, сколько точностью и достоверностью передаваемой информации. Он способен предвидеть проблемы и затруднения в организационном взаимодействии. При принятии решений такой руководитель склонен к тщательной аналитике, поскольку стремление к постоянному контролю делает его очень осторожным, он всегда старается избегать риска. Принятие решений в таком стиле носит характер управленческого сервиса, поскольку «администрирование осуществляется для кого-то и для чего-то»[[86]](#footnote-86).

*Генератор идей*: (paEi). Такой руководитель способен планировать и определять стратегический курс с учетом изменений внутри и во вне организации. Содержание управленческих решений связано с разработкой перспективы развития организации, его решения всегда основаны творческой переработке информации, формировании нестандартных сценариев движения вперед. При принятии решений генератор идей склонен к проведению совещаний, способен выслушивать других и учитывать чужое мнение. В ходе работы, он подмечает неожиданные детали, однако на этапе реализации решения не способен довести дело до конца, и без сильного руководителя над собой может начать метаться от одной интересной ему идеи к другой.

*Предприниматель:* (РаEi). В данном стиле заметна успешная реализация двух ролевых функций ̵̶ достижение конкретных результатов ̵̶

Р и предпринимательство ̵̶ Е. Стиль предпринимателя характеризуется, прежде всего, сочетанием творческого начала и способности рисковать при достижении амбициозных целей. В случае если у такого руководителя окажется сильной еще и ролевая функция I, то он станет лидером преобразований в организации, поскольку сможет сплотить команду и мотивировать людей на воплощение изменений. Процесс принятия решений такого руководителя всегда проходит в эмоциональной, напряженной обстановке, если решение не принято, то вполне нормальным будет поработать сверхурочно, чтобы создать и воплотить задуманное.

*Интегратор*: (paeI). В данном стиле руководитель эффективен, прежде всего, при реализации интегративной функции I. При этом И. Адизес отмечает, что интеграция в организации может принимать пассивную и активную форму и распространяться как по вертикали, так и по горизонтали. Пассивный руководитель - интегратор находится внутри группы, в то время как активный сплачивает группу, находясь снаружи. Для успешной вертикальной восходящей интеграции характерна способность объединять людей с более высоким должностным статусом, властными полномочиями и ответственностью. Успешная вертикальная нисходящая интеграция предполагает лидерство по отношению к исполнителям, подчиненным сотрудникам организации. Успешная горизонтальная интеграция - это способность сплачивать группу равных себе людей. Наиболее востребованным станет руководитель, который может быть эффективным в интеграции во всех трех направлениях. Управленческий лидер обладает уникальными возможностями использования таких ресурсов организации, которые недоступны менеджерам.

Необходимо отметить, что отношения лидерства присутствуют на всех уровнях организации. Эти контакты отражают сложившееся соотношение индивидуальных сил, власти и влияния на процессы межличностного общения и организационной деятельности. Рассмотрев функции, управленческие стили и лидерские практики, применяемые в современных организациях, можно сделать вывод о том, что совокупность этих факторов представляет собой модель успешного руководителя. Стиль, который использует лидер в своей управленческой практике и при принятии решений не может быть делом только самого носителя стиля. Эффективность функционирования организационной системы во многом зависит от того, сможет ли руководитель изменять свою управленческую стилистику в зависимости от условий и стадии жизненного цикла, которую проживает компания. Стилистическая ригидность (негибкость) руководителей может стать проблемой системы, поскольку организация создается ради выгоды системы, ради ее выживания и успешного функционирования, а не ради удовлетворения личных амбиций ее руководителя.

Таким образом, применение перечисленных функций, ­­реализация лидерских практик и инструментов формируют лидерство в организации. А успешная реализация всех этих признаков приводит к росту и развитию организации, к ее устойчивости на рынке конкурентов и к лояльности сотрудников. В определенной мере лидерские практики связаны с лидерским потенциалом, который формирует тип организационной культуры. ­­

**2.2 Потенциал лидера в организации на основе модели принятия решений**

После рассмотрения основных функций организации и стилей управленческого поведения, важно подчеркнуть, что оценка лидерского потенциала и его развитие в реальной практической деятельности организации возможны при следующих условиях:

* формировании эмоционально-осмысленной реакции у работника на внешнее воздействие, когда процесс взаимодействия потенциальных лидеров и организации является двусторонним;
* постоянном совершенствовании и развитии лидерских качеств у руководителей среднего и низшего звена организации;
* осмысленном выборе лидерских качеств в зависимости от стратегических направлений развития организации.

Именно поэтому выбранный стиль руководства во многом определяет конечный результат. Под словосочетанием «стиль руководства» понимают способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными, т.е. это особенные действия, которые направлены на то, чтобы оказать, чтобы оказать влияние на подчинённых и побудить к достижению целей организации. Стили руководства и стили принятия решений обычно тесно связаны с личностными особенностями руководителя. Стили принятия решений характеризуются большим разнообразием в средствах и методах их разработки и реализации. Это объясняется тем, что главным объектом управления является человек, как личность с гибким мышлением. Профессионализм специалиста или руководителя, разрабатывающего и реализующего решение, определяется его способностью создать стимулирующую среду для его выполнения.

Среди всего многообразия теорий, посвященных анализу индивидуального стиля, наиболее интересной для нашего исследования выступает теория стилей управления К. Левина[[87]](#footnote-87). В 1939 г. К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

* авторитарный (директивный);
* демократический (коллегиальный);
* нейтральный (попустительский).

Основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем.

*Авторитарный (автократический)* стиль принятия решений характеризуется единоличным выбором варианта действий (способа), направленного на достижение цели управления (ему свойственно доведение решений до исполнителей в форме приказа или команды).

*Демократический стиль*противоположен авторитарному и отличается коллегиальным способом выбора действий, направленных на достижение цели управления (ему присуще совместное с членами команды определение исполнителей решений). Демократический стиль руководства может быть эффективным при следующих условиях:

* когда понятны цели и задачи деятельности;
* когда сам руководитель авторитетен как специалист и управленец;
* когда подчиненные имеют опыт работы и достаточную квалификацию.

*Либеральный (попустительский) стиль*принятия решений выражается в таком поведении руководителя, которое связано с предоставлением подчиненным полной свободы действий и стремлением к систематическому уклонению от ответственности за принимаемые решения.

Следует отметить, что в условиях динамичных изменений в мировой и отечественной экономике эффективное управления нематериальными ресурсами, а именно, организационной культурой, приобретает большое значение. Культура организации является мощной силой, формирующей многие аспекты деятельности всей компании.

Проанализировав определения можно сделать следующие выводы:

* большинство исследователей определяют организационную культуру как систему общепринятых принципов, руководствуясь которыми сотрудники внутри компании ведут свою профессиональную деятельность. Эти принципы являются основными отличительными признаками, придающими компании уникальность;
* элементы организационной культуры регулируют отношения в социуме согласно ценностям и традициям компании;
* организационная культура способствует развитию лояльности внутри компании и тому, что сотрудник отождествляет себя с главными целями компании;
* организационная культура включает в себя морально-оценочные показатели, принятые в компании;
* культура организации является уникальной отличительной чертой, которая идентифицирует компанию на рынке.

На сегодняшний день практически каждая компания провозглашает свои ценности и нормы и активно борется за их соблюдения. В связи с этим насчитывается сотни различных видов культур, каждая из которых по-своему уникальна. Одним из главных деятелей и передовиков в исследовании организационной культуры считается Эдуард Шейн. Ему удалось не только разделить по группам качественно разные элементы, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические. Э. Шейн, 1981 году Эдгар Шейн выделил 3 уровня культуры (Рис.1) и определил для них следующие компоненты культуры:[[88]](#footnote-88)

1. базовые представления о людях и мире (мировоззрение);
2. принятые ценности и нормы (официальные и неофициальные);
3. культурные индикаторы (язык, одежда, ритуалы, история, архитектура).



Рис.1 Уровни организационной культуры [[89]](#footnote-89)

Источник: Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С.96.

Таким образом, можно утверждать, что организационная культура, которая выступает как совокупность значений, образов, символов эталонного корпоративного сознания в той или иной степени полноты, присваиваемых конкретным субъектом (сотрудником) и персоналом организации в целом. Преломляясь через систему индивидуальных ценностей, через мировоззрение сотрудника, пространство корпоративной культуры формирует системы ценностных представлений или индивидуальные ценностные пространства, обретающее личностный смысл и задающее специфическое ценностное отношение сотрудников к организационной жизнедеятельности.

После рассмотрения ряда особенностей формирования организационной культуры, автором были сформированы следующие основные положения:

* формирование и развитие культуры - это длительный и сложный процесс, который требует особого внимания со стороны руководства любой организации;
* культура является исходной точкой деятельности компании и фактором, непосредственно влияющим на эффективность работы сотрудников, а значит и на успешное функционирование предприятия в целом;
* организационная культура организации является, с одной стороны, нематериальным образованием, с другой стороны, имеет ряд материальных характеристик и проявлений, что не может не оказать определенного влияния не только на подход в ее изучении, но и пакет методов ее исследования;
* организационная культура создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, представлениями, образом мысли;
* организационная культура, с одной стороны, имеет статические состояния, но в тоже время, одной из важнейших ее характеристик является динамизм, что обуславливает введение таких обязательных компонентов ее изучения как прогнозирование и моделирование;
* организационная культура организации является, с одной стороны, нематериальным образованием, с другой стороны, имеет ряд материальных характеристик и проявлений, что не может не оказать определенного влияния не только на подход в ее изучении, но и пакет методов ее исследования;
* управление корпоративной культурой для развития личностных особенностей сотрудников (работников) должно развиваться в двух направлениях: по линии формальных связей и в сфере сложившихся ценностей, моделей и принципов социального поведения.

Основной вывод заключается в том, что феномен организационной культуры невозможно раскрыть без учета его связи с другими типами культуры, от которых он зависит и составной частью которых является. Диагностика организационной культуры дает понимание того, что происходит в компании в разных субкультурных зонах и почему. Первичными объединяющими ориентирами являются миссия и стратегия фирмы, главные цели компании и правила, которые обеспечивают ее достижение. Таким образом, организационная культура является эффективным инструментом, обеспечивающим гибкость компании на рынке в условиях динамично меняющихся факторов. Чем обеспечивает одну из сильнейших конкурентных преимуществ.

Существуют различные методики для определения типа организационной культуры, но этом наибольший интерес для нас представляет методика оценки профессиональных навыков (MSAI) К. Камерона и Р. Куинна[[90]](#footnote-90). К. Камерон и Р. Куинн установили, что управленческие навыки и общая компетентность руководителя должны соответствовать определенному типу культуры организации. При этом они выделили четыре стержневых типа организаций и соответственно организационных культур: иерархическую, клановую, адхократическую и рыночную. Данные типы культур организаций возникли в ходе эволюционного развития экономики. Тем не менее, все они в той или иной мере присущи современным организациям. Поэтому авторы упомянутой выше методики изобразили их на одном рисунке в виде «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (рис. 2).

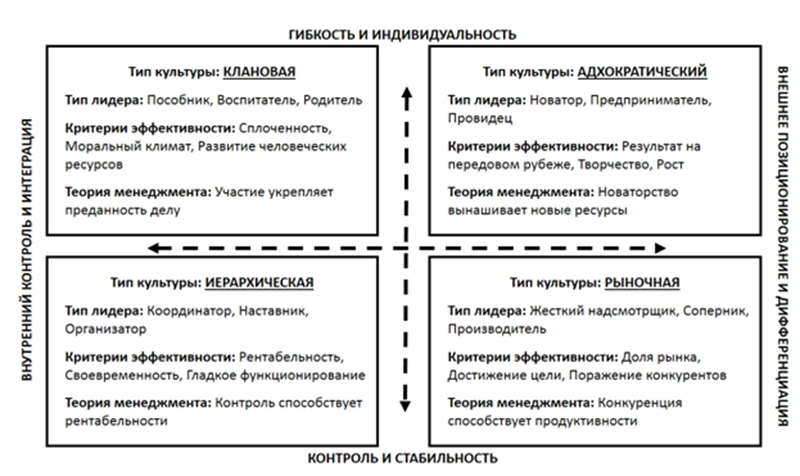


Рис.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей организации[[91]](#footnote-91).

Источник: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.с 81.

В исследованииК. Камерона и Р. Куинна участвовали более четырехсот успешных менеджеров. По итогам опроса, было выделено двенадцать категорий компетентности, которые являются ключевыми составляющими эффективности менеджмента. Причем на каждый квадрант модели приходится по три категории.

Этими категориями компетентности являются:

* в иерархическом квадранте: управление развитием культуры, управление системой контроля, управление координацией;
* в клановом квадранте: управление бригадами, управление межличностными взаимоотношениями, управление совершенствованием других;
* в адхократическом квадранте: управление новаторством, стратегическое управление, управление непрерывным развитием;
* в рыночном квадранте: управление конкурентоспособностью, стимулирование активности работников, управление обслуживанием потребителей.

Любая организационная система вынуждена подстраиваться под окружающую среду, причем изменения организаций должны осуществлять соответственно глубине и скорости изменений окружающей среды. Условия, в которых функционируют организации, всегда требуют ответной реакции, в отсутствии которой организация прекращает свое существование.

Методика К. Камерона – Р. Куинна позволяет сопоставить теоретические основы типологии организационных культур с тем, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, специ­фицирующая тот или иной тип организационной культуры в конкретной компании. Конструкция конкурирующих ценностей базируется на измерении и соотнесении организационных показателей, характеризующих фактический уровень состояния главных индикаторов эффективности организации. При этом индикатора - это стержневые ценности организации, утверждения, где собраны ориентации и ценности, тех элементов, которые образуют организационную культуру и по которым можно вынести суждение о компании. Ключевыми критериями стали 39 индикаторов, которые составили определяющий набор измерителей организационной эффективности.

Для проведения исследования, для нас важно рассмотреть, как соотносятся стили руководства с определенным типом культуры. Главная задача управления организацией в адхократической культуре заключается в поощрении творчества и деятельности на передних рубежах. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность или перегрузка информацией. Исходя из этого, можно сделать вывод, что данный тип культуры будет характерен для либерального стиля в совокупности, поскольку быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, генерирование большого числа идей и инициатив являются ключевыми положениями в реализации данного стиля управления.

У руководителя, осуществляющего демократический стиль управления*,* где высокая степень учета интересов компании сочетается с высокой степенью реализации интересов людей, будет клановый тип культуры. Она будет проявляться в высокой степени сплоченности коллектива, преданности делу и организации.

В организации с иерархическим типом культуры успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Это объясняется тем, что организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности. Именно поэтому для такого типа культуры характерен директивный стиль управления, где руководитель не терпит возражений, часто вмешивается в работу подчиненных, жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям. Этот же стиль руководства применяется и в рыночном типе культуры, где репутация и успех являются общей заботой, явно проявляется ориентация на результат. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны.

Подводя итог, можно сделать выводы о том, что тема формирования лидеров в системе управленческих практик широко изучается и имеет множество интерпретаций. Рассматривая лидерство в управленческой деятельности, были описаны основные функции управления, а также совокупность функций, позволяющих организации сохранять устойчивость и двигаться вперед. Нами были выделены основные стили руководства трудовым коллективом. Кроме того, большое внимание в рамках главы было посвящено рассмотрению понятия организационная культура, так как она является мощной силой, формирующей многие аспекты деятельности всей компании. В завершении, было важно рассмотреть соотношение стиля руководства в коллективе с определенным типом культуры. Для того, чтобы выявить факторы соотношения типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации, нами было проведено социологическое исследование. Исследование феномена организационной культуры представляет собой значительный интерес и с точки зрения теории, и с точки зрения практики. Это связано с тем, что культура организации объединяет все виды деятельности и все отношения внутри нее, делая коллектив сплоченным, выпускаемую продукцию качественной, а саму компанию высокоэффективной. В нашем случае, исследование организационной культуры дополнено выявлением доминирующего стиля руководства трудовым коллективом.

**Глава 3. Исследование на тему: «Управленческий потенциал руководителя»**

**3.1. Общая характеристика компании Kelly Services**

Kelly Services - международная компания, предоставляющая услуги по решению проблем в сфере управления персоналом. Она была основана в Соединенных штатах Америки в 1946 году. Kelly Services расположена более чем в 30 странах мира, предоставляя широкий диапазон услуг по подбору персонала. Kelly работает в России уже почти 25 лет. Компания инициирует широкий спектр инновационных решений, помогая осуществить запуск офисов и производств крупнейших мировых компаний на российском рынке.

*Миссия компании*: предоставлять лучшие в мире решения по управлению персоналом.

*Ценности:* Работа каждого и работа компании оцениваются в равной степени и основаны на следующих принципах: мы несем личную ответственность за наши действия и репутацию компании; мы строим прочные и долговременные отношения; мы решаем задачи наших клиентов и кандидатов быстро и эффективно. Уважение, открытость и честность – наше кредо в отношениях с клиентами, кандидатами и поставщиками. Мы постоянно совершенствуем качество наших услуг.

Помимо этого, компания входит в тройку крупнейших кадровых агентств России. Количество сотрудников насчитывается более 400 человек. Краткая история значимых событий по датам представлена ниже.

1946 – William Russell Kelly отрывает офис Kelly Services в г. Детройт (штат Мичиган, США);

1963 – Открытие первого зарубежного офиса в Пуэрто-Рико;

1972 – Открытие первого Европейского офиса (Париж, Франция);

1979 – Офисы компании представлены более чем в 50 штатах Америки

1985 – Kelly Services входит в список 500 крупнейших американских компаний (по версии журнала Fortune);

1998 – В 92 летнем возрасте умирает Основатель и Президент компании William Russell Kelly;

Истрия развития компании в России описана ниже.

1993 – Открытие филиала Kelly Services в Санкт-Петербурге посредством слияния двух компаний Kelly Services и Personnel Corps (первой является компания по подбору персонала в Спб);

1996 – Начало работы представительства Kelly Services CIS, Inc. в России, г. Москва;

2001 – Открытие отдела Kelly в Великом Новгороде;

2002 – Открытие отделения Kelly в Самаре;

2004 – Открытие двух филиалов компании в Екатеринбурге и Новосибирске;

2005 – Открытие Kelly в Перми;

2006 – Открытие двух филиалов Kelly в Ростове-на-Дону и Тюмени;

2007 – Открытие отделов Kelly во Владивостоке и Уфе;

2008 – Открытие Kelly в Казани и Калуге, а также подразделения Kelly Outsourcing & Consulting Group (KellyOCG)[[92]](#footnote-92)..

Спустя годы с момента появления компании на рынке, ее деятельность в сфере кадровых услуг достигла максимально широкого спектра. Основные направления следующие[[93]](#footnote-93):

* Подбор и поиск постоянного персонала
* Подбор и поиск временного персонала
* Представительство на территории клиента
* Аутсорсинг процесса рекрутмента
* Аутсорсинг бизнес процессов
* Аутплейсмент
* Аналитика рынка труда
* Кадровый консалтинг

**Бизнес-линии компании Kelly Services**

|  |  |
| --- | --- |
| **Бизнес-линия** | **Описание** |
| Подбор постоянного персонала или постоянное трудоустройство (PERM) | В рамках этой услуги компаниям предоставляются высококвалифицированные кандидаты для работы на постоянной основе. |
| Предоставление труда работников или временный персонал (TEMP) | Согласно новому законодательству (ФЗ-116) Kelly предоставляет труд работников для своих клиентов на срок до 9 месяцев по обоснованиям расширения производства или услуг. Компания первая в стране получила аккредитацию на эту деятельность от Рос. Труда. |
| Администрирование бизнес процессов (ВРА) | Это услуга по частичному аутсорсингу некоторых бизнес-функций, которая предоставляется по договору услуг для административной поддержки офиса, бухгалтерских услуг, продвижения продукции, организации работы колл-  центров и других. В этой услуге Клиент сам контролирует процесс и результат работы. Ставки за данные услуги выставляются в сервисных часах. |
| Представительство у клиента (On-site) | В этом случае офис Kelly Services открывается на площадке клиента и занимается поиском, подбором, кадровым  администрированием, удержанием и мотивацией персонала, а также предоставлением дополнительных сервисов: организация питания, служебного транспорта для сотрудников, обучения, медицинских осмотров и т.д. |
| Массовый подбор персонала (Mass Rec) | Закрытие большого количества (более 10-ти) однотипных позиций в ограниченные сроки. Массовый подбор наиболее востребован в период сезонных  или производственных пиков особенно на крупных производствах или в торговых сетях (retail). |
| Мастер-вендор (Master-Vendor) | Cхема подбора персонала, при которой используется принцип Заказчик >> Генеральный подрядчик >> Субподрядчики. При этом Клиент заключает договор только с одним агентством – Kelly (в данном случае Kelly  является Генеральным подрядчиком). Kelly в свою очередь заключает договоры со всеми агентствами (субподрядчиками) и координирует всю работу между Клиентом и поставщиками. Примеры проектов: служба одного окна (Центр Олимпийской Карьеры), проект с компанией Philip Morris. |
| Аутсорсинг процесса рекрутмента (RPO) | Передача полной или частичной функции рекрутмента и кадрового делопроизводства. Один из значимых проектов Kelly - решение RPO для Оргкомитета Сочи- 2014. |
| Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) | Аутсорсинг неключевых функций, таких как: ресепшн, колл-центр, «mail room», отдел по обслуживанию потребителей, IT-Helpdesk. например проект для компании ИКЕА в котором мы предоставляли процесс аутсорнсинга ресепшн. |
| Аутсорсинг колл-центров (Kelly connect) | В этом случае функции управления контактным центром передаются KellyOCG. Существует два вида решения: управление контактным центром на территории клиента и полная передача контактного центра на площадку Kelly. |
| Кадровый консалтинг (HRC) | Обзоры заработных плат; аутплейсмент (outplacement); оценка персонала (ассесмент-центр); проведение тренингов; трудоустройство выпускников (graduate recruitment); фотография рабочего дня. |

Табл.2 Составлено автором по материалам внутренней документации компании

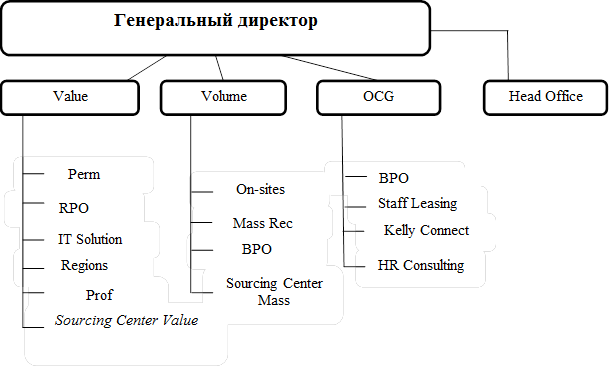
Таким образом, компания старается охватить как можно больший круг потребностей клиента. Специфика бизнеса рекрутмента отразилась на организационной структуре компании.****

Рис. 3. Организационная структура компании Kelly Services

Структура в компании имеет линейный вид и базируется на разделении по видам предоставления услуг, где каждое выделенное направление подразделяется на специализации.

**3.2 Описание процедуры исследования**

**Формулировка, обоснование, характеристика проблемы**

В условиях динамичных изменений в мировой и отечественной социологии эффективное управления нематериальными ресурсами, а именно, организационной культурой, приобретает большое значение. Культура организации является мощной силой, формирующей многие аспекты деятельности всей компании. За счет ключевых ценностей и норм создается чувство причастности к организации и преданности общему делу, связывая всех членов группы в одно целое. Многим руководителям приходится отказаться от привычного последовательного управленческого мышления и перейти к формированию параллельных процессов.

В российской действительности организационная культура в основном складывается неосознанно. Следует отметить взаимозависимость формирования организационной культуры и лидерства. Являясь одним из важнейших факторов определения вектора развития компании, организационная культура определяет политику в области управления человеческими ресурсами. В свою очередь стиль руководства трудовым коллективом является одним из аспектов организационной культуры. На сегодняшний день, изучение этой темы особенно актуально в контексте проблемы согласования ценностей общества, государства, работодателей и наемных работников. При широком многообразии определений организационной культуры, отсутствует единый подход к толкованию данного термина. Как следствие нет универсального подхода к анализу существующей организационной культуры в компании, соответственно и методов ее развития. Организационная культура, стиль руководства и лидерские практики выступают показателями лидерского потенциала, что в свою очередь напрямую связано с формированием лидерства в организации. Таким образом, все вышесказанное в совокупности доказывает актуальность исследования данной темы.

**Объект исследования**

Сотрудники компании Kelly Services.

**Предмет исследования**

Тип организационной культуры и стиль руководства трудовым коллективом.

**Цель исследования**

Выявить факторы соотношения типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации.

**Задачи исследования**

* выявить существующий тип организационной культуры;
* выявить предпочтительный тип организационной культуры;
* определить стиль руководства трудовым коллективом;

**Гипотезы**

* клановый тип культуры будет доминировать над другими типами культуры;
* доминирующим стилем руководства в успешно-развивающейся организации является демократический стиль.

**Тип исследования:** социологическое исследование.

**Уточнение и интерпретация основных понятий:**

*Лидер* – индивид, занимающий руководящую должность в организации, пользующийся большим авторитетом и обладающий влиянием, которое проявляется как управляющие действия;

*Руководитель* – официально назначенный или избранный сотрудник для решения руководящих задач в организации [[94]](#footnote-94);

*Лидерство* – это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, влияние, связанное с авторитетом личности;

*Лидерский потенциал* – совокупность особых характеристик личности, отражающих как ситуационно обусловленную, так и не зависящую от ситуации способность индивида к успешному осуществлению лидерства [[95]](#footnote-95);

*Руководство* – социальный феномен, целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры. Он применим к организациям, члены которых имеют обязанности в отношении общих целей [[96]](#footnote-96);

*Организационная культура* – комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп (X. Шварц, С. Дэвис)[[97]](#footnote-97);

*Управление* – сознательное целенаправленное воздействие руководителя на подчиненных, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты[[98]](#footnote-98).

**Тип исследования:** социологическое исследование.

**Тип выборки:** гнездовая.

Данный тип выборки основан на выделении совокупности статистически различаемых единиц. В данном случае в качестве таких единиц выступали сотрудники офиса Kelly Services в Санкт-Петербурге. Данный тип выборки основан на целенаправленном формировании структуры выборочной совокупности. В качестве ограничения можно отметить тот факт, что в исследовании принимали участие только сотрудники офиса на Невском проспекте.

**Характеристики выборочной совокупности**: выборочная совокупность составила 60 человек, сотрудников компании Kelly Services, в возрасте от 18 до 46 лет.

Исследование проводилось в два этапа: на первом этапе респонденты заполняли опросник К. Камерона, Р. Куинна, на втором этапе предлагалось заполнить анкету, разработанную В. П. Захаровым.

**Характеристика метода исследования**:

**1 этап.**

**Опросник К. Камерона, Р. Куинна.**

Опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Для определения доминирующего типа организационной культуры компании является: методика OCAI[[99]](#footnote-99).

Она основывается на классификации организационной культуры по значениям шкал: 1) гибкость, склонность к переменам или стабильность, предсказуемость; 2) внутренняя ориентация, интеграция, единство или внешняя ориентация, дифференциация, соперничество.

Опросник представляет собой шесть блоков утверждений - альтернатив. Респондентам было предложено распределить 100 баллов в каждом блоке опросника в таком весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации.

При этом авторы методики выделили четыре базовых типа организационной культуры: клановую (А), адхократическую (В), рыночную (С) и бюрократическую( D). При подсчете результатов находится среднее значение показателей A, B, C, D по графе «сегодня» и строится профиль организационной культуры. Затем просчитываются показатели A, B, C, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной организационной культуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

**2 этап.**

**Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева[[100]](#footnote-100).**

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

Респондентам было предложено прочесть утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует мнению о руководителе.

При анализе результатов подсчитывается количество баллов по каждой из трех компонентов. Максимальный балл определяет стиль руководства. Всего рассматривается 3 стиля руководства.

*Директивный компонент* – *Д*: Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль над действиями подчиненных.

*Попустительский компонент (пассивного невмешательства)* – *П*: Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

*Коллегиальный компонент* – *К*: Требовательность и контроль сочетаются с инициативным творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и ответственность. Демократичность в принятии решения.

**Социологическое исследование проводилось в несколько этапов:**

1.      Разработка инструментария;

2.      Сбор социологических данных (проведение анкетирования);

3.      Обработка результатов;

4.      Анализ данных.

**3.3. Интерпретация результатов исследования**

Тема лидерства в организации широко рассматривается в социологии с различных сторон и считается актуальной, потому что именно во от руководителя зависит результат деятельности Компании. Важно определить тип организационной культуры и понять его зависимость от выбранного стиля руководства.

Для этого в период с 18 февраля по 30 марта было проведено социологическое исследование. Участниками исследования стали 60 человек, в возрасте от 18 до 45 лет. Все респонденты сотрудники Компании Kelly Services офиса в Санкт-Петербурге на Невском проспекте.

Все участники являются типичными представителями выборочной совокупности и имеют следующие социально-демографические характеристики. В исследовании принимали участие 11 представителей мужского пола и 49 представителей женского пола. Возрастные характеристики распределились следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| **Возраст (лет)** | **%** |
| 18-23 | 21,9% |
| 24-29 | 53,1% |
| 30-35 | 12,5% |
| 36-41 | 9,4% |
| 42-46 | 3,1% |

Табл.3 Возраст респондентов. Составлено автором

Большинство респондентов имеют высшее образование (54 чел), а также 6 человек имеют неполное высшее. Оценивая стаж работы, можно отметить, что наиболее встречающееся число сотрудников, участвовавших в исследовании, работает в Kelly от 2 до 3 лет или менее 1 года.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стаж работы в Kelly** | **Количество сотрудников** |
| Менее 1 года | 18 |
| От 1 года до 2 лет | 6 |
| От 2 до 3 лет | 18 |
| От 3 до 4 лет | 4 |
| От 4 до 5 лет | 4 |
| 5 и более лет | 10 |

Табл.4 Стаж работы в Kelly. Составлено автором.

В исследовании принимали участие сотрудники и руководители всех отделов офиса Kelly Servisec на Невском проспекте. Из них из них 27 человек занимают руководящие позиции и 33 человека позиции специалистов/младших специалистов/консультанты и администратор.

Все респонденты заполняли опросник, разработанный В. П. Захаровым. Основу методики составляли 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. При анализе данных было подсчитано количество баллов по каждому компоненту, согласно «ключу» методики.

Разбирая отдельные утверждения, интересно отметить, что 100 % опрошенных, среди предложенных альтернатив, выбрали следующее утверждение о своем руководителе: «Способствует тому, чтобы работали самостоятельно». Соответственно, никто не считает, что руководитель «Консервативен, так как боится нового» или «Инициатива подчиненных руководителем не принимается».

В результате, почти по всем заявленным утверждениям сотрудники компании Kelly выбрали утверждения, относящиеся к коллегиальному типу руководства. Это значит, что требовательность и контроль руководителя сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе. При этом остается сознательное соблюдение дисциплины от сотрудников. Руководители в компании стремятся делегировать полномочия и разделить ответственность, демократично подходят к принятию решений.

Вторым по значимости был выбран директивный стиль руководства, для которого характерна ориентация на собственное мнение и оценки. Где уверенный в себе руководитель, стремится к власти и склонен к жесткой формальной дисциплине.

Интересно отметить тот факт, что при выборе утверждений сотрудники, работающие в компании менее 1 года, выбирают утверждения, относящиеся к коллегиальному аспекту. Сотрудники со стажем от 2х и более лет, уже более разнообразны в своих ответах и оценивают руководителя гораздо глубже, так как за более длительный промежуток времени, могли проследить действия руководителя в различных ситуациях. У более опытных сотрудников встречается не только коллегиальный и директивный компонент в ответа, а также и директивный.

Рассматривая тип управления трудовым коллективом в разных отделах, видно, что в отделе KFR преобладает коллегиальный тип, а в отделе Prof – коллегиальный вместе с директивным. В свою очередь в отделе Sourcing Hub более 90% сотрудников отметили утверждение о том, что в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства», что соответствует директивному стилю руководства.

Таким образом, можно сделать вывод, что в каждом отделе руководитель ведет себя по-разному, об этом свидетельствуют ответы сотрудников, но при этом преобладающим стилем руководства в организации остается коллегиальный тип.

На втором этапе сотрудники заполняли опросник К.Камерона и Р.Куинна. (Приложение 1). Опросник включает в себя шесть блоков утверждений – альтернатив, которые в большей или меньшей степени характеризуют организацию в целом (не отдел и не подразделение). Необходимо было разделить 100 баллов в каждом блоке между предложенными альтернативами.

По результатам опроса сотрудников всех отделов был построен график соответствующий типу организационной культуры сейчас и предпочтительному типу (Приложение 3. Табл.5).

Рис.4.Общий тип культуры.

График реального профиля культуры («сегодня»), большей частью находится в клановом блоке и предпочтительный профиль также склоняется к квадранту клановой культуры. Это означает, что по мнению сотрудников, компания – это дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традициям, существующим в компании. Отмечается высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласии.

Немаловажную роль играют показатели рыночной культуры, потому что организация с сильной клановой и слабой рыночной культурой, вынуждена действовать в условиях жестокой конкуренции внутри индустрии. В нашем случае более слабо выражена иерархическая культура. Это говорит о том, в борьбе за выживание на рынке кадровых услуг компания не испытывает огромные трудности, потому что вполне соответствует внешнему окружению.

Для более подробной оценки, были рассмотрены отдельно шесть блоков, включенных в опросник: важнейшие характеристики; стиль лидерства в организации; управление наемными работниками; связующая сущность организации; стратегические цели; критерии успеха.

Блок 1 Важнейшие характеристики (Приложение 3, Табл.6)

Рис.5 Важнейшие характеристики.

Доминирующим типом культуры на данном графике выступает клановый тип, но при этом организация провялят признаки адхократии и рыночного типа. Это значит, что в условиях конкуренции, Компания умеет адаптироваться к сложившейся ситуации и наметить стратегию для дальнейшего развития, применять новаторские методы для достижения успеха. Также можно отметить готовность менять стратегию и при необходимости рисковать. В рамках признаков рыночной культуры, можно отметить, что организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Блок 2 Стиль руководства (Приложение 3, Табл.7)

Если рассматривать отдельно 2й блок, который посвящен утверждениям, определяющим стиль руководства, то график будет выглядеть следующим образом.

Рис.6 Стиль руководства.

По нему видно, что общий стиль лидерства представляет собой пример мониторинга, стремление помочь и научить. Так как в организации общий тип культуры клановый, то наиболее эффективными будут лидеры, представляющие собой образы родителей, воспитателей, наставников и людей, всегда готовых поддержать. Такой стиль наиболее эффективен по той причине, что он соответствует культуре возглавляемой организации. Кроме того, примерно в равной степени проявляются признаки иерархии и адхократии в графе «сегодня». Значит, что руководство иногда демонстрирует тенденцию к предприимчивости, умению предвидеть и сосредоточить внимание на будущем. Но при этом руководители могут полагаться на своих подчиненных, равных по должности, и вышестоящее руководство.

Если рассматривать оценку «предпочтительно», то можно заметить, что она не сильно отличается от сегодняшней. Это значит, что сотрудники вполне довольны настоящим и принимают тот стиль руководства, который действует в организации.

Блок 3 Управление наемными работниками (Приложение 3, Табл.8).

По блоку, посвященному оценке управления наемными работниками график в большей степени склоняется к клановому и адхократическому квадранту.

Рис.7 Управление наемными работниками.

При оценке критериев эффективности, в клановой культуре наиболее высоко ценится критерий сплоченности организации. В данном случае проявляется высокий уровень морали и удовлетворенности наемных рабочих условиями труда. Доминирующая в этом типе культуры рабочая теория состоит в том, что вовлечение в бизнес и участие наемных работников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Удовлетворенные условиями труда наемные работники и обеспечивают эффективность.

При этом важно отметить значимость адхократической культуры. Здесь критериями эффективности будут служить новые идеи, которые создают новые рынки, новых потребителей и новые благоприятные возможности. Так как, сотрудники компании Kelly стремятся, чтобы адхократия была еще более ярко выражена, значит есть потребность в творческом подходе к решению проблем, к новаторским решениям и росту на новых рынках.

Блок 4 Связующая сущность организации (Приложение 3, Табл.9).

Относительно связующей сущности организации, наибольшая оценка в клановом и адхократическом типе культуры. При этом графики «сегодня» и «предпочтительно» практически не имеют отличий.

Рис.8 Связующая сущность организации.

Оценивая механизмы, которые помогают организации держаться вместе, можно отметить, как доминируют признаки кланового и адхократического типов. Для кланового типа по рассматриваемому блоку характерна высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Для адхократии в рамках связующей сущности организации является преданность экспериментированию и новаторству. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов.

Блок 5 Стратегические цели (Приложение 3, Табл.10).

По блоку стратегических целей, важно отметить, что помимо кланового и адхократического квадранта, также значение придается и рыночному типу.

Рис.9 Стратегические цели.

Оценивая стратегические цели в Компании, можно сделать вывод, что в данном случае акцент сделан на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, что в свою очередь придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату, что характерно для кланового квадранта. При этом есть стремление к перспективе быстрого роста и обретению новых ресурсов. Этот факт виден из того, что на графике «предпочтительно» проявляется рост адхократии. Так как одной из целей коммерческой организации выступает получение прибыли, то по аспекту рыночной культуры, можно отметить концентрацию на конкурентных действиях. Наиболее слабо выражена иерархический тип культуры, поэтому не стоит первоначальных целей на стабильность и рентабельность, так как на рынке кадровых услуг Kelly существует уже более 70 лет.

Блок 6 Критерии успеха (Приложение 3, Табл.11).

Для каждого типа организационной культуры характерны свои критерии успеха. График в данном случае достаточно равновесный, это значит, что организация ориентируется как на внешнюю, так и на внутреннюю составляющую.

Рис.10. Критерии успеха.

Для кланового типа критерием успеха является здоровый внутренний климат; для адхократического – предоставление уникальных и оригинальных продуктов или услуг (в Kelly это аутсорсинг, аутплейсмент, подбор временного персонала, кадровый консалтинг и др.); для рыночного - опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке; для бюрократического ключевыми ценностями успеха будут четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Подводя итог по исследованию типа организационной культуры, можно сделать следующие выводы относительно организации Kelly Servisec.

Во-первых, форма кланового типа доминирует по всем блокам и критериям, которые включены в методику. В некоторых блоках клановый тип выступает наравне с адхократическим. Это значит, что тип организационной культуры, присущий организации в настоящий момент кланово-адхократический. То есть для компании характерно разделять ценности и цели, она отличается сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации. При этом организацию отличает наибольшая эффективность по показателям деятельности в сферах, связанных с приспособляемостью и открытостью системы, новаторством и передовыми знаниями, что присуще адхократическому типу.

Во-вторых, отношения с внешним окружением в клановой культуре строятся на заботе о повышении квалификации сотрудников. А клиентов воспринимают как партнеров.

В-третьих, сила кланового типа культуры в Kelly достаточно значима, потому что наибольшее количество оценок было отдано именно этому типу. И чем она выше, тем сильнее этот тип, и тем более сильно данная конкретная культура доминирует в организации. Этот вывод подтверждает заявленную нами гипотезу о доминирующем типе организационной культуры. Значит, в рамках развития и функционирования Компании можно отметить единообразие усилий, четко ориентированный фокус показателей ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

В-четвертых, относительно присутствия различных аспектов культуры, необходимо отметить, что в разных частях делается акцент на одних и тех же типах культуры. То есть профили стиля лидерства, стратегии, подходов к управлению наемными работниками и др. выглядят примерно одинаково. Отсюда следует, что в организации культурная несогласованность, потому что не выявляется совмещения признаков из разных типов культур. Временная несогласованность может быть функционально полезной в том смысле, что она сможет помочь обнаружить ранее явно не проявлявшиеся аспекты культуры, функциональность которых – сомнительна.

В-пятых, исследование доказывает, что и лидерство, и менеджмент в равной мере принимают участие в усилении, поддержке, изменении или создании культуры в любом квадранте. Лидеры, не умеющие быть менеджерами, заведомо обречены на неудачу, так же как и менеджеры, не способные быть лидерами, сталкиваются с неудачами повсеместно. Для организационной эффективности необходимы и лидерство, и менеджмент.

Кроме того, для нас важно рассмотреть взаимосвязь типа руководства трудовым коллективом и типа организационной культуры. А также необходимо подтвердить заявленную гипотезу. Ориентируясь на теоретическую основу, можно утверждать, что клановые лидеры доброжелательны и готовы поддержать.

В нашем исследовании по блоку стиль руководство было выявлено стремление к клановому и адхократическому типу, так как феномен организационной культуры невозможно раскрыть без учета его связи с другими типами. То есть руководители ведут себя как наставники, готовые всегда поддержать. При этом в некоторых ситуациях они склонны к предприимчивости, умению предвидеть и сосредоточить внимание на будущем. Вышеперечисленные признаки сочетаются в стиле руководства трудовым коллективом в компании Kelly. Основываясь на методике В.П. Захарова, доминирующим стилем был выявлен коллегиальный. Для него характерно поведение, где требовательность и контроль сочетаются с инициативным творческим подходом к выполняемой работе. При этом сознательно соблюдается дисциплина и проявляется стремление делегировать полномочия и ответственность. Таким образом, подтверждается заявленная гипотеза. Можно сделать вывод, что для организации с преимущественно клановым типом культуры характерен демократический (коллегиальный) стиль управления трудовым коллективом.

Так как работа представляет собой не только изучение стиля руководства трудовым коллективом, но анализ управленческих практик, то на основе теоретической части, можно выделить лидерские практики, с помощью которых поддерживается баланс как во внешней, так и во внутренней среде организации.

Лидерские практики, которые применяются в компании Kelly Services:

* поддержка сотрудников со стороны руководства, подчиненные не боятся совершить ошибку на пути к реализации основной цели;
* премиальная система по результатам работы и выполнения KPI;
* комфортные условия труда: современный офис open space, чай, кофемашина, плавающий график обеденного перерыва, что позволяет сотрудникам скорректировать список рабочих задач под себя;
* стажерская программа KELLYINSEARCH, которая позволяет освоить профессию и приобрести необходимые компетенции;
* конкурсы международного уровня среди сотрудников всех филиалов Kelly Services, занимающих руководящую должность в компании;
* поздравление коллег с днем рождения или с юбилейным стажем в организации. Ежемесячно на корпоративную почту приходит уведомление с именинниками и юбилярами по стажу в Kelly.Это позволяет сотрудникам не только лучше узнать друг друга, но и поддерживать дружественную атмосферу среди сотрудников.
* неофициальное приветствие, общение в формате «привет», «пока», «хороших выходных».
* возможность работать из дома несколько дней в неделю, что расширяет права сотрудников. Для некоторых процесс решения рабочих задач в home office более продуктивен;
* проведение бизнес - завтраков с приглашенными спикерами на глобальные темы, например «Переработка и сортировка мусора»;
* пропаганда здорового образа жизни, путем привлечения сотрудников к корпоративному участию в забеге;

Все перечисленные лидерские практики направлены на повышение лояльности сотрудников, это способствует росту экономических показателей организации. В данном случае, можно отметить, что лидеры успешны в своей деятельности, потому наделяют своих последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной цели. По исследованию понятно, что руководитель способен признать свои слабые стороны и привлекать необходимые ресурсы для их устранения.

В качестве рекомендации лидеров компании можно отметить следующие:

1. Как можно чаще обмениваться мнениями с членами команды (подразделения/бранча) или проводить расширенные встречи для того, чтобы дать толчок для активности. Разъяснять предназначение, определять роли ее членов, очерчивать их ожидания и настраивать на сплоченность в работе;
2. Проводить диагноз поэтапного совершенствования команды. На разных этапах ее становления характерны и эффективны разные лидерские роли (например, на ранних этапах необходимо больше направляющих воздействий, на поздних – больше делегирования полномочий);
3. Поддерживать информированность каждого члена команды по всем вопросам, имеющим отношение к ее деятельности;
4. Обеспечить свободный поток общения и обмена идеями, способствуя привлечению тех, кто не идет на добровольное участие, помогая тому, чтобы ни одно лицо и ни одна точка зрения не имели возможности доминировать;
5. На встречах команды, ставя перед членами отдела целенаправленные вопросы. Находить способы включения в обмен идеями каждого члена команды;
6. Разъяснять роли, поручаемые каждому члену бригады. Уделяйть внимание их ролям в решении задач, в мониторинге процесса, интеграции и т. д.;
7. Четко определять ресурсы, которые дает группе каждый член команды, и способствовать облегчению доступа к ним всех ее членов;
8. В коллективах, формируемых из представителей разных функциональных подразделений, необходимо помогать своему подразделению. То есть, информировать каждого члена команды о прогрессе в том деле, для которого создавалась команда. Это способствует доверительному отношению члена команды к проводимой политике, быстрее подкупает его и устраняет сюрпризы, которым свойственно возникать в самую последнюю минуту;
9. При наличие такой возможности, оказывать спонсорскую поддержку неформальным мероприятиям, которые помогают сплоченности коллектива;
10. Важно быть доступным для членов своего отдела, когда им необходимы ответы на возникающие вопросы. То есть встречаться с ними для передачи информации, демонстрации интереса и участия в их работе;
11. Когда члены команды не согласны или внутри зреет столкновение, не принимать ничью сторону, избегать превращения конфликта в стычку личностей, строго концентрировать внимание на спорных вопросах, брать их на заметку и непосредственно заниматься ими, помогая бригаде находить альтернативное решение;
12. Искать возможность для получения обратных связей от членов отдела о том, что делаете вы сами, чтобы способствовать эффективности усилий и узнавать, что в руководящих действиях препятствует эффективности;
13. Хотя бы раз в день важно хвалить тех, с кем работаете, и выражать им свою признательность;
14. Практиковать в своей работе управление не «из кабинета» (MBWA). А наносить визиты подчиненным на их рабочих местах;
15. Находить способы давать другим людям выдвинуться. Предоставлять им шансы выступать с презентациями, вести совещания, получать назначения, которые позволят стать более заметными личностями;
16. Поощрять и поддерживать своих людей, когда они стремятся рисковать. Избегать наказаний, если у них при освоении нового происходит неудача. Культивировать стремление пробовать что-то такое, что может привести к улучшениям, недвусмысленно декларируя, что на ошибках учатся. Создавать атмосферу уверенности в том, что из ошибок обязательно должны извлекаться полезные уроки;
17. Регулярно обеспечивать подчиненных обратной связью, оценивая рабочие показатели их деятельности, давая людям ощутить свое отношение к ним. Поскольку только получателю дано судить, достаточна ли эта обратная связь, периодически спрашивать подчиненных, не следует ли ее усилить;
18. Чаще разговаривать о своем видении будущего, постоянно стимулировать дискуссии на эту тему, прибегая к множеству самых разных способов. Не упускать случая обратиться к теме своего видения во время публичных презентаций;
19. Предложить каждому подчиненному и каждому подразделению своей организации подготовить собственную формулировку видения будущего. Любая из них должна находиться в полном соответствии с базисными принципами и ценностями общего видения организации. Тем не менее, в формулировках видения перспектив подразделениями и отдельными лицами должны четко определяться уникальность предлагаемых подходов и пр.

Подводя общий итог по главе важно отметить, что цель исследования была достигнута. Мы выявили соотношение типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации, кроме того, были подтверждены заявленные гипотезы. Тема выпускной квалификационной работы подтверждает свою актуальность и значимость, потому что организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов, которые обусловливают спонтанность изменения черт и доминирующих элементов. Единственным фактором, в рамках которого удается сознательно воздействовать на развитие организационной культуры, является управленческое лидерство.

В таком случае, важно обозначить, что модель эффективного управленческого лидерства успешно совмещает в себе единство видения цели и направления организационных усилий с адекватной системой правил и процедур, подходящей структурой организации и распределением неформальных социальных ролей. Таким образом, стратегия эффективного управления находит свое выражение в оптимальной деятельности по реализации стратегических и тактических задач. В рамках такой модели менеджмент в полном объеме выполняет функции лидера организации на всех уровнях. В подобном случае управленческое лидерство обеспечивает максимально эффективное использование потенциала организации, консолидируя энергию и усилия всех сотрудников в едином направлении оптимального достижения целей[[101]](#footnote-101). Высшей степенью эффективности управленческого лидерства является достижение синергетического эффекта организационной деятельности.

**Заключение**

В проделанной работе нам удалось достигнуть следующих результатов.

Во-первых, мы рассмотрели теоретико-методологические основы исследования лидерства, акцентируя внимание на основных подходах к изучению понятия и самого процесса. Описали процесс формирования теорий и взглядов классиков социологии относительно феномена лидерства. Отметили особенности и тенденции в расширении понятия самого термина. Необходимо отметить, что прослеживается эволюция теорий лидерства. В начальный период представления о лидерстве имели духовно-религиозный характер, но впоследствии язык описания феноменов стал более точным, что облегчило включение новых социологических понятий. Можно утверждать, что изучение лидерства представляет интерес в современном обществе, которое подтверждается увеличившимся числом эмпирических исследований феномена. Теории лидерства разных ученых позволяют социологу по-новому взглянуть на общество. Более того, можно утверждать, что процесс изучения приводит к изменению угла зрения на социум. В описанных теоретических подходах, посвященных разработке теорий лидерства, общее заключается в постановке в центр внимания ситуации, под которую лидер должен уметь подстроиться и выбрать нужное поведение.

Во-вторых, в рамках лидерства, как объекта социолого-управленческого анализа, выяснили, что в основном внимание ученых сосредоточено на личности лидера и на рассмотрении его поведения в процессе управления. Кроме того, без внимания не осталась дискуссионная тема, посвященная выявлению сходств и различий лидера и руководителя. Пришли к выводу, что социологи и психологи придерживаются мнения о том, что грань между этими понятиями стирается, потому что на практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. При этом лидерство изучается как специфический тип отношений в управлении, а работа руководителя чаще всего строится на фактах и в рамках установленных целей.

В-третьих, проанализировали проблему организационного лидерства в контексте управленческой деятельности руководителя. Рассмотрели функции, управленческие стили и лидерские практики, применяемые в современных организациях. В ходе изучения, пришли к выводу, что совокупность этих факторов представляет собой модель успешного руководителя. Стиль, который использует лидер в своей управленческой практике и при принятии решений не может быть делом только самого носителя стиля.

В-четвертых, изучили компоненты лидерского потенциала организационного лидера. В качестве которых выделили исполнение необходимых функций, стиль управления трудовым коллективом, организационную культуру. Все эти факторы, так или иначе, формируют лидерские практики, которыми пользуются руководители в современных организациях.

В-пятых, выявляли взаимосвязь между стилем руководства и типом организационной культуры. В рамках собственного эмпирического исследования выявляли соотношение типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации. Кроме того, подтверждали заявленные в программе исследования гипотезы. Изначально интерпретировали результаты опроса, который бы посвящен стилю руководства трудовым коллективом, в дальнейшем подробно описывали тип организационной культуры в компании Kelly Services. Мы выявили соотношение типа организационной культуры и доминирующего стиля руководства в организации, кроме того, были подтверждены заявленные гипотезы. После сопоставления результатов, были предложены рекомендации для дальнейшего укрепления и развития кланового типа культуры. Немаловажно отметить, что в ходе проведенного исследования подтверждены все выдвинутые гипотезы и выполнены заявленные задачи, что привело к достижению цели исследования.

По итогам исследования, мы пришли к общему выводу, что организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов, которые обусловливают спонтанность изменения черт и доминирующих элементов. Единственным фактором, в рамках которого удается сознательно воздействовать на развитие организационной культуры, является управленческое лидерство.

Важно обозначить, что успешная модель эффективного управленческого лидерства совмещает в себе единство видения цели и направления организационных усилий с адекватной системой правил и процедур, подходящей структурой организации и распределением неформальных социальных ролей. А это значит, что формирование лидерства в организации напрямую зависит от лидерского потенциала руководителя. В рамках такой модели менеджмент в полном объеме выполняет функции лидера организации на всех уровнях.

**Список литературы**

1. Авцинова Г.И. Гегемонизм// Социологическая энциклопедия. В 2-х томах. Том 1. М., 2003.с.210.
2. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 260.
3. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства как феномена//Известия Томского политехнического университета, 2010, Т. 316, № 6,С.203.
4. Ананченко М.Ю. Сущность и источники лидерства// Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: гуманитарные и социальные науки, 2001, № 1. C.50
5. Арон Р. Этапы развития социологической мысли / Общ. ред. и предисл. П.С. Гуревича. — М.: Издательская группа «Прогресс» — «Политика», 1992. 608 с.
6. Ашин Г. К. Критика современных буржуазных концепций лидерства М., 1978. - 137 с.
7. Базаров Т.Ю. Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации // Российский психологический журнал. 2010. № 3.
8. Бакунин М. А. Собрание сочинений и писем. 1828—1876 / под ред. и с примеч. Ю. М. Стеклова. — М.: Изд-во Всесоюз. О-ва политкаторжан и ссыльнопоселенцев, 1934—1935.
9. Бендас Т.В. Психология лидерства: учебное пособие. СПб., 2009.
10. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу. - М.: Б.и., 1992. - 136 с.
11. Вебер М. Харизматическое господство// СоцИС №5. 1988.С. 68.
12. Вебер М. Харизматическое господство//Социологические исследования.1988.№5.
13. Великанова О.В. Функции и образ лидера в массовом сознании. Гитлеровская Германия и советская Россия. с.30.
14. Вестник Белгородского университета потребительской кооперации международный научно-теоретический журнал. Выпуск 3(31) 2009, с 108.
15. Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия // Социальная психология и социальное планирование. – Л., 1973. C. 84 .
16. Гальтон Ф. Наследственность таланта, ее законы и последствия 1875 г. пер. с англ.; СПб. : [Б. и.], 1875. - 299 с.
17. Гринин Л. Е. Личность в истории: эволюция взглядов // История и современность. - 2010. № 2.с. 38-39.
18. Денисов А. А. проблемы эффективного управления в России. / А. и Денисов / / Менеджмент в России и за рубежом. - 2010 . - № 2 . - с. 125
19. Дилигенский Г.Г.Социально-политическая психология / Учебное пособие для высших учебных заведений. - М.: Наука, 1994. - 304 с.
20. Евтихов, О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О.В. Евтихов. – Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011 – 288 с. – ISBN 978-5-7889-0186-2.
21. Емельянов Ю.С., Хачатурян А.А. Человеческий капитал в модернизации России: институциональный и корпоративный аспекты / Предисл. Е.П. Велихова. М.: Едиториал УРСС, 2011.
22. Ерушкина Л.В. Социология управления: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 73 с.
23. Жалевич А. мудрость лидера:.Эксмо, 2015, - с.529.
24. Занковский Н.А. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2012, № 145, С.72-81.
25. Зубанова Л.Б. Лидерство XXI века: проблемы и перспективы интеграции социокультурного пространства// Вестник Челябинской государственной культуры и искусства №3( 19), 2009.
26. Ибрагимова А.С. К вопросу о теориях лидерства: социологический подход// Вестник экономики, права и социологии, 2009, № 3, С.82-85.
27. Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Куинн Р. Камерон: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. – С. 98.
28. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории. СПб.: Издание В.И. Яковенко, 1908. 264 с.
29. Карякин А. М. Организационное поведение/ Учебное пособие /Под ред. Н.О.Козиной. – Иваново, 2001, с.218.
30. Кирсанов М.В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих : дис. канд. психол. наук. М., 2003.
31. Котляров И.В. Социология лидерства Теоритические, методологические и аксиологические аспекты Минск : Беларус. навука, 2013. С.481.
32. Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008 – 983 с., с.167.
33. Креймс Дж.А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации: Пер. А.Модестов:. Из-во Поколение, 2007, - с.110.
34. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.: Владос-Пресс, 2003. 448 с., С. 189.
35. Кудряшова Е.В., Суханов В.Р. Особенности лидерства как элемента социального управления // Философия и образование – пространство диалога: Материалы II Педагогических чтений и VII Областной студенческой науч. конф. / Подред. М.Ю. Ананченко, П.Е. Овсянкина. Архангельск, 2000. С. 23–25.
36. Лавров П. Л. Философия и социология: В 2 т. — М.: Мысль, 1965. на сайте Руниверс.
37. Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: [Академический проект](https://ru.wikipedia.org/wiki/Академический_проект_(московское_издательство)), 2011. - 238 с.
38. Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: [Академический проект](https://ru.wikipedia.org/wiki/Академический_проект_(московское_издательство)), 2011. - 238 с.
39. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
40. Левин К. Теория поля в социальных науках / пер. Е. Сурпина. СПб.: Речь, 2000. С. 167**.**
41. Конкурс управленцев «Лидеры России» [Электронный ресурс] URL.: https://лидерыроссии.рф (дата обращения 18.04.2019).
42. Макиавелли Н. «Государь», М.: Планета, 1990. 512 с.
43. Управленческие решения: учебник/под. ред. Ю.В. Меркурьевой. – Москва: - Проспект, 2017.-384с.
44. Мирзоян В.А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопросы философии. 2013. № 6. С. 3-15.
45. Миронава Т.Л. К вопросу о лидерстве и руководстве //Вестник Бурятского государственного университета. 2013. №5. С.33-42.
46. Михайловский Н.К Герои и толпа. Избранные труды по социологии. СПб.: Алетейя.1998.с.300.
47. Ницше Ф. Сочинение в 2 т. /Пер. с нем; Под ред.К.Сваскян.-М:Мысль,1990.-820с.(т.1),829с.(т.2).
48. Ольшанский Д.В. Политико-психологическая типология лидерства. Политическая психология. М. 2002 г. С.161.
49. Официальный сайт Kelly Services Россия [Электронный ресурс] URL.: <https://www.kellyservices.ru/> (дата обращения 18.02.2019).
50. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. – М.: Мысль, 1971. - 348 с. // Правоведение. - Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1974, № 1. С. 116-117 .
51. Платон. Диалоги. СПб.: Азбука, 2000. 448 с. 12. Платон. Законы / под ред. А.Ф. Лосева, В.Ф. Асмуса, А.А. Тахо-Годи. М.: Мысль, 1999.-с 832
52. Плотников М.В. Социальный технологии менеджмента. HI-Tech в управлении: модели, методы, практики. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. – 148 с**.**
53. Рыскова Т.М. Политический портрет лидера.//Вестник МГУ, серия 12.1997.№ 3.
54. Сиверцев М. А. Типология лидерства // Власть: философско-политические аспекты, М., 1989.С. 26-42.
55. Симоненко С.И. Модель эффективного руководителя в рамках концепции динамического лидерства// Известия Саратовского университета. Нов.сер. 2012. Т.12. Вып.4. С.90-96.
56. Стогдилл, Р. Лидерство и структура управления персоналом / Р. Стогдилл. – М. : Норд-Вест, 2000. – 224 с.
57. В.А. Спивак, Корпоративная культура : Теория и практика. - СПб. [и др.] : Питер, 2001. - 345 с.
58. Тайкова Л.В. Проблема лидерства и руководства : теоритический аспект// Вестник новгородского государственного университета. 2013. № 74. Т.2. С.67-69.
59. Законы подражания (Les lois de l’imitation): Пер. с фр. / [Соч.] Ж. Тарда. - СПб.: Ф. Павленков, 1892.
60. [Тард, Габриэль](https://ru.wikisource.org/wiki/ЭСБЕ/Тард,_Габриэль) // [Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона](https://ru.wikipedia.org/wiki/Энциклопедический_словарь_Брокгауза_и_Ефрона) : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). - СПб., 1890—1907.
61. Тид О. «Искусство администрирования/О.Тид. – М.:Наука, 1996. – 370c.
62. Ткачёв П. Н. Избранные сочинения: в 6 т. - М., 1932—37.- 6 т.
63. Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / под ред. Е.В. Шороховой. М., 1977.
64. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. – С. 48.
65. Шестопал Е.Б. Политическое лидерство в новых условиях: смена парадигмы восприятия //Мониторинг общественного мнения № 3(115), 5/6, 2013.с.82-90.
66. Шкурко О.В. Соотношение понятий «Лидерство» и «Руководство»: современный взгляд на проблему// Омский научный вестник. 2011. № 1 (95).
67. Чеснова Н.Е., Денисова Т.И. Феномен лидерства в современном мире //Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого, № 1 (13). 2015.С. 69.
68. Avolio, B. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations / B. Avolio. – New York : Thousand Oaks, 1999. – 244 р.
69. Avolio, B. Full Range Leadership Development / B. Avolio. – Washington : University of Washington, 2011. – 280 р.
70. Bird C. Social Psychology. N.Y.: Appleton-Centure, 1940 P.180.
71. Bogardus E. Leaders and Leadership. N.Y., 1934. 138 p.
72. Borgatta E. Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership // American Sociological Review. Vol. 19. 1954. pp. 755-759.
73. Coleman J.C., Hammen C.L. The Individual and the Group // A Study of Organizational Leadership. Harrisburg, 1976. P. 161.
74. Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp.
75. Fiedler, F.E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press. Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill. An introduction to social psychology, N. Y., 1926
76. Homans, George Caspar, and Charles P. Curtis, Jr. 1934. An Introduction to Pareto, His Sociology. New York: Knop.
77. Dowd J. Control in Human Societies. N.Y., 1936.
78. Gunter Dr. Michael M. www.tntech.edu. Archived from the original on 2008-04-09. Retrieved 2008-07-09.
79. Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.
80. Oxford dictionaries// [Электронный ресурс] English Oxford living Dictionaries [сайт]. URL: https:// en.oxforddictionaries.com (дата обращения 15.12.2018).
81. Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948 Vol. 25 P. 35–71
82. Wiggam A. E. The Biology of Leadersship // Business Leadership. N.Y., 1931.
83. Woods F. A. The Influence of monarchs. Vol. 11. N.Y., 1913.

Приложение 1

Добрый день!

Прошу Вас заполнить опросник для определения доминирующего типа организационной культуры, а также для изучения стиля руководства трудовым коллективом.

Буду благодарна Вам за Ваше мнение. Опрос проводится анонимно в рамках социологического исследования для магистерской диссертации. Все результаты будут представлены в обобщенном виде.

**Некоторые сведения о Вас:**

Укажите Ваш пол:

|  |  |
| --- | --- |
| Мужской | Женский |

Укажите Ваш возраст:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** | **6.** | **7.** | **8.** |
| 18-23 | 24-29 | 30-35 | 36-41 | 42-46 | 47-52 | 53-58 | 59 и более |

Образование:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** |
| Начальное | Среднее | Средне специальное | Неполное высшее | Высшее |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ваша должность** | **Branch** | **Стаж работы в Kelly** |
|  |  |  |

**Опросник №1**

**Инструкция к опроснику.**

Перед Вами опросник с шестью блоками утверждений – альтернатив, которые в большей или меньшей степени характеризуют Вашу организацию в целом (не отдел и не подразделение). Распределите баллы 100 – бальной оценки между предложенными альтернативами в каждом блоке опросника в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Обратите внимание, что распределение баллов не должно быть полностью равномерным (А 25, В 25, С 25 и D 25), поскольку утверждения являются альтернативами.

Опрос проводится анонимно, полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Блок I.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего |  |  |
| **B** | Организация очень динамична, проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск |  |  |
| **C** | Организация готова идти на результат. Главное – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели |  |  |
| **D** | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |
| **Блок II.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Общий стиль лидерства представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. |  |  |
| **B** | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску. |  |  |
| **C** | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты. |  |  |
| **D** | Общий стиль лидерства в организации – пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |
| **Блок III.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением групповой работы, единодушия и участия в принятии решений. |  |  |
| **B** | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы. |  |  |
| **C** | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |  |
| **D** | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |
| **Блок IV.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне. |  |  |
| **B** | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть первыми. |  |  |
| **C** | Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – соперничество в коллективе и индивидуальные достижения. |  |  |
| **D** | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности в организации. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |
| **Блок V.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Организация заостряет внимание на гуманном развитии, поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие. |  |  |
| **B** | Организация акцентирует внимание на обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценится апробация новых идей и изыскание возможностей. |  |  |
| **C** | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке. |  |  |
| **D** | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |
| **Блок VI.** | | **Сегодня** | **Предпоч**  **тительно** |
| **A** | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, групповой работы, увлеченности делом и заботой о людях. |  |  |
| **B** | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор. |  |  |
| **C** | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережение конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке. |  |  |
| **D** | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты. |  |  |
| **ВСЕГО 100 баллов** | |  |  |

Приложение 2

**Инструкция**

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества **руководителя**. Прочтите внимательно все три утверждения и выберите одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению **о руководителе**. Просто обведите выбранную Вами букву.

**ТЕКСТ ОПРОСНИКА**

1.

А. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах   
докладывали именно ему.

Б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3.

А. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

Б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

В. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

В. Не может влиять на дисциплину.

16.

А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

Б. С руководителем работать интересно.

В. Подчиненные предоставлены самим себе.

*Благодарю за участие в исследовании!*

*Афанасьева Анна, факультет социологии СПбГУ*

Приложение 3

Таблица 5. Общий тип организационной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтиетльно |
| Клан | 30,33 | 34,41 |
| Адхократия | 22,60 | 25,32 |
| Рынок | 22,47 | 20,36 |
| Иерархия | 16,74 | 15,34 |

Таблица 6. Важнейшие характеристики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 36,09375 | 38,125 |
| Адхократия | 26,40625 | 28,71875 |
| Рынок | 23,90625 | 20,65625 |
| Иерархия | 13,59375 | 10,59375 |

Таблица 7. Стиль руководства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 34,21875 | 34,75 |
| Адхократия | 20,34375 | 21,875 |
| Рынок | 22 | 19,375 |
| Иерархия | 20,875 | 22,5 |

Таблица 8. Управление наемными работниками.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 34,84375 | 33,21875 |
| Адхократия | 24,125 | 28,15625 |
| Рынок | 19,53125 | 19,90625 |
| Иерархия | 18,09375 | 14,375 |

Таблица 9. Связующая сущность организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 33,96875 | 34,53125 |
| Адхократия | 25,78125 | 26,1875 |
| Рынок | 19,9375 | 19,84375 |
| Иекрархия | 17,9375 | 18,15625 |

Таблица 10. Стратегические цели.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 33,34375 | 31,75 |
| Адхократия | 23,28125 | 29,375 |
| Рынок | 25,46875 | 29,64063 |
| Иерархия | 14,96875 | 13,20313 |

Таблица 11. Критерии успеха.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сегодня | Предпочтительно |
| Клан | 29,375 | 32,21875 |
| Адхократия | 23,59375 | 23,5625 |
| Рынок | 26,03125 | 23,125 |
| Иерархия | 20,46875 | 19,0625 |

1. Управленческие решения: учебник/под. ред. Ю.В. Меркурьевой. - Москва :Проспект, 2017. [↑](#footnote-ref-1)
2. Плотников М.В. Социальный технологии менеджмента. HI-Tech в управлении: модели, методы, практики. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. Конкурс управленцев «Лидеры России» [Электронный ресурс] URL.: https://лидерыроссии.рф (дата обращения 18.04.2019). [↑](#footnote-ref-3)
4. Ницше Ф. Сочинение в 2 т. /Пер. с нем; Под ред.К.Сваскян.-М:Мысль,1990. [↑](#footnote-ref-4)
5. Платон. Диалоги. СПб.: Азбука, 2000. 448 с. / под ред. А.Ф. Лосева, В.Ф. Асмуса, А.А. Тахо-Годи. М.: Мысль, 1999. [↑](#footnote-ref-5)
6. Макиавелли Н. «Государь», М.: Планета, 1990. [↑](#footnote-ref-6)
7. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории. СПб.: Издание В.И. Яковенко, 1908. [↑](#footnote-ref-7)
8. Вебер М. Харизматическое господство// СоцИС №5. 1988.с. 27. [↑](#footnote-ref-8)
9. Гюстав Лебон. Психология народов и масс.  М.: [Академический проект](https://ru.wikipedia.org/wiki/Академический_проект_(московское_издательство)), 2011.. [↑](#footnote-ref-9)
10. Законы подражания (Les lois de l’imitation): Пер. с фр. / [Соч.] Ж. Тарда. СПб.: Ф. Павленков, 1892. [↑](#footnote-ref-10)
11. Михайловский Н.К Герои и толпа. Избранные труды по социологии. СПб.: Алетейя.1998.с.300. [↑](#footnote-ref-11)
12. Гринин Л. Е. Личность в истории: эволюция взглядов // История и современность. 2010. № 2. с. 38-39. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ткачёв П. Н. Избранные сочинения: в 6 т. М., 1932. [↑](#footnote-ref-13)
14. М. А. Бакунин Собрание сочинений и писем. 1828—1876 / под ред. и с примеч. Ю. М. Стеклова. М.: Изд-во Всесоюз. О-ва политкаторжан и ссыльнопоселенцев, 1934—1935. [↑](#footnote-ref-14)
15. Лавров П. Л. Философия и социология: В 2 т. М.: Мысль, 1965. на сайте Руниверс. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ашин Г. К. Критика современных буржуазных концепций лидерства М., 1978. [↑](#footnote-ref-16)
17. Авцинова Г.И. Гегемонизм// Социологическая энциклопедия. В 2-х томах. Том 1. М., 2003. [↑](#footnote-ref-17)
18. Великанова О.В. Функции и образ лидера в массовом сознании. Гитлеровская Германия и советская Россия. с.30. [↑](#footnote-ref-18)
19. Рыскова Т.М. Политический портрет лидера.//Вестник МГУ, серия 12.1997.№ 3. [↑](#footnote-ref-19)
20. Дилигенский Г.Г.Социально-политическая психология / Учебное пособие для высших учебных заведений. - М.: Наука, 1994. [↑](#footnote-ref-20)
21. Шестопал Е.Б. Политическое лидерство в новых условиях: смена парадигмы восприятия //Мониторинг общественного мнения № 3(115), 5/6, 2013.с.82-90. [↑](#footnote-ref-21)
22. Вебер М. Харизматическое господство//Социологические исследования.1988.№5. [↑](#footnote-ref-22)
23. Гюстав Лебон. Психология народов и масс. — М.: [Академический проект](https://ru.wikipedia.org/wiki/Академический_проект_(московское_издательство)), 2011.  [↑](#footnote-ref-23)
24. [Тард, Габриэль](https://ru.wikisource.org/wiki/ЭСБЕ/Тард,_Габриэль) // [Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона](https://ru.wikipedia.org/wiki/Энциклопедический_словарь_Брокгауза_и_Ефрона) : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб. 1890—1907. [↑](#footnote-ref-24)
25. [Dr. Michael M. Gunter](http://web.archive.org/web/20080409120525/http:/www.tntech.edu/sociology/faculty/gunter.html). www.tntech.edu. Archived from [the original](http://www.tntech.edu/sociology/faculty/gunter.html). [↑](#footnote-ref-25)
26. Гальтон, Ф.Наследственность таланта, ее законы и последствия 1875 г. пер. с англ.; СПб. : [Б. и.], 1875. [↑](#footnote-ref-26)
27. Тид О. «Искусство администрирования/О.Тид. – М.:Наука, 1996. [↑](#footnote-ref-27)
28. Wiggam A. E. The Biology of Leadersship // Business Leadership. N.Y., 1931. [↑](#footnote-ref-28)
29. Dowd J. Control in Human Societies. N.Y., 1936. [↑](#footnote-ref-29)
30. Woods F. A. The Influence of monarchs. Vol. 11. N.Y., 1913. [↑](#footnote-ref-30)
31. Borgatta E. Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership // American Sociological Review. [↑](#footnote-ref-31)
32. Плотников М.В. Социальный технологии менеджмента. HI-Tech в управлении: модели, методы, практики. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: 2012. С. 148. [↑](#footnote-ref-32)
33. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства как феномена//Известия Томского политехнического университета, 2010, Т. 316, № 6, с.36. [↑](#footnote-ref-33)
34. Oxford dictionaries// [Электронный ресурс] English Oxford living Dictionaries [сайт]. URL: https:// en.oxforddictionaries.com (дата обращения 15.12.2018). [↑](#footnote-ref-34)
35. Макиавелли Н. «Государь», М.: Планета, 1990. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ницше Ф. Сочинение в 2 т. /Пер. с нем; Под ред.К.Сваскян.-М:Мысль,1990.(т.1) с 215. [↑](#footnote-ref-36)
37. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории. СПб.: Издание В.И. Яковенко, 1908 с 87. [↑](#footnote-ref-37)
38. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства как феномена//Известия Томского политехнического университета, 2010, Т. 316, № 6 с.33-34. [↑](#footnote-ref-38)
39. Лебон Г., Психология народов и масс, Изд-во «Макет». СПБ. 1995. С.47.   [↑](#footnote-ref-39)
40. Там же. – с 56. [↑](#footnote-ref-40)
41. Вебер М. Политические работы. Пер. с нем. Б. М. Скуратова; послесл. Т. А. Дмитриевой. М.: Праксис, 2003.с 102. [↑](#footnote-ref-41)
42. Арон Р. Этапы развития социологической мысли**/** Общ. ред. и предисл. П.С. Гуревича. М.: Издательская группа «Прогресс» «Политика», 1992. [↑](#footnote-ref-42)
43. Стогдилл, Р. Лидерство и структура управления персоналом / Р. Стогдилл. – М. : Норд-Вест, 2000. [↑](#footnote-ref-43)
44. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу. - М.: Б.и., 1992. [↑](#footnote-ref-44)
45. Гальтон, Ф.Наследственность таланта, ее законы и последствия 1875 г. пер. с англ.; СПб.: 1875. [↑](#footnote-ref-45)
46. Тид О. «Искусство администрирования/О.Тид. – М.:Наука, 1996. [↑](#footnote-ref-46)
47. Wiggam A. E. The Biology of Leadersship // Business Leadership. N.Y., 1931. [↑](#footnote-ref-47)
48. Dowd J. Control in Human Societies. N.Y., 1936. [↑](#footnote-ref-48)
49. Woods F. A. The Influence of monarchs. Vol. 11. N.Y., 1913. [↑](#footnote-ref-49)
50. Borgatta E. Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership // American Sociological Review. Vol. 19. 1954. pp. 755-759. [↑](#footnote-ref-50)
51. Bird C. Social Psychology. N.Y.: Appleton-Centure, 1940 . [↑](#footnote-ref-51)
52. Евтихов, О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О.В. Евтихов. – Красноярск : Сиб ЮИ МВД России, 2011. [↑](#footnote-ref-52)
53. Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948 Vol. 25 P. 35–71. [↑](#footnote-ref-53)
54. Fiedler, F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.с.46-48. [↑](#footnote-ref-54)
55. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства как феномена//Известия Томского политехнического университета. 2010, Т. 316, № 6. С.203-207. [↑](#footnote-ref-55)
56. Котляров И.В. Социология лидерства Теоритические, методологические и аксиологические аспекты Минск : Беларус. навука, 2013.с.95. [↑](#footnote-ref-56)
57. Там же - с.97. [↑](#footnote-ref-57)
58. Аллаярова Ж.С. Концептуализация природы лидерства как феномена//Известия Томского политехнического университета, 2010, Т. 316, № 6. [↑](#footnote-ref-58)
59. Макиавелли Н. «Государь», М.: Планета, 1990. [↑](#footnote-ref-59)
60. Макиавелли Н. Избранные произведения. М.:"Художественная литература",1982. [↑](#footnote-ref-60)
61. Coleman J.C., Hammen C.L. The Individual and the Group // A Study of Organizational Leadership. Harrisburg, 1976. [↑](#footnote-ref-61)
62. Ананченко М.Ю. Сущность и источники лидерства// Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: гуманитарные и социальные науки, 2001, № 1.с.36-38. [↑](#footnote-ref-62)
63. Мирзоян В.А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопросы философии. 2013. № 6. С. 3-15. [↑](#footnote-ref-63)
64. Чеснова Н.Е., Денисова Т.И. Феномен лидерства в современном мире //Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого, № 1 (13). 2015.с.66. [↑](#footnote-ref-64)
65. Там же - с.69. [↑](#footnote-ref-65)
66. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000.с.45. [↑](#footnote-ref-66)
67. Bogardus E. Leaders and Leadership. N.Y., 1934. [↑](#footnote-ref-67)
68. Ольшанский Д.В. Политико-психологическая типология лидерства. Политическая психология. М. 2002 г.с.112-113. [↑](#footnote-ref-68)
69. Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / под ред. Е.В. Шороховой. М., 1977.с.56-58. [↑](#footnote-ref-69)
70. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. – М.: Мысль, 1971. // Правоведение. - Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1974, № 1. С. 116-117 . [↑](#footnote-ref-70)
71. Парыгин Б. Д. П 18 Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб.: ИГУП, 1999. [↑](#footnote-ref-71)
72. Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия // Социальная психология и социальное планирование. – Л., 1973.с.89. [↑](#footnote-ref-72)
73. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.: Владос-Пресс, 2003. , С. 189. [↑](#footnote-ref-73)
74. Карякин А. М. Организационное поведение/ Учебное пособие /Под ред. Н.О.Козиной. – Иваново, 2001.с.70. [↑](#footnote-ref-74)
75. Зубанова Л.Б. Лидерство XXI века: проблемы и перспективы интеграции социокультурного пространства// Вестник Челябинской государственной культуры и искусства №3( 19), 2009.с.74. [↑](#footnote-ref-75)
76. Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект; Деловая книга, 2008.с.215. [↑](#footnote-ref-76)
77. Емельянов Ю.С., Хачатурян А.А. Человеческий капитал в модернизации России: институциональный и корпоративный аспекты, 2011.с.59. [↑](#footnote-ref-77)
78. Вестник Белгородского университета потребительской кооперации международный научно-теоретический журнал. Выпуск 3(31) 2009.с.15-17. [↑](#footnote-ref-78)
79. Денисов А. А. проблемы эффективного управления в России. / А. и Денисов / / Менеджмент в России и за рубежом. - 2010 . - № 2 .с.32-33. [↑](#footnote-ref-79)
80. Жалевич А. мудрость лидера:.Эксмо, 2015.с.270. [↑](#footnote-ref-80)
81. Креймс Дж.А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации: Пер. А.Модестов:. Из-во Поколение, 2007.с.46. [↑](#footnote-ref-81)
82. Жалевич А. мудрость лидера:.Эксмо, 2015,с.312. [↑](#footnote-ref-82)
83. Жалевич А. мудрость лидера:.Эксмо, 2015,с.312. [↑](#footnote-ref-83)
84. Ерушкина Л.В. Социология управления: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. С.58-61. [↑](#footnote-ref-84)
85. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2014. с. 43. [↑](#footnote-ref-85)
86. Адизес И. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. с. 45. [↑](#footnote-ref-86)
87. Левин К. Теория поля в социальных науках / пер. Е. Сурпина. СПб.: Речь, 2000. с. 167. [↑](#footnote-ref-87)
88. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. С. 48. [↑](#footnote-ref-88)
89. Камерон, К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. с. 98. [↑](#footnote-ref-89)
90. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.с.80. [↑](#footnote-ref-90)
91. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с. с 81. [↑](#footnote-ref-91)
92. Официальный сайт Kelly Services Россия [Электронный ресурс] URL.: <https://www.kellyservices.ru/> (дата обращения 18.02.2019). [↑](#footnote-ref-92)
93. Более подробно каждая из бизнес-линий описаны в табл.2. [↑](#footnote-ref-93)
94. Абрегова И.И. «Руководство» и «лидерство» как явления социального управления//Вестник Майкопского государственного технологического университета.2017. № 1.С.35. [↑](#footnote-ref-94)
95. Кирсанов М.В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих : дис.... канд. психол. наук. М., 2003.с.33. [↑](#footnote-ref-95)
96. Т Кирсанов М.В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих :. М., 2003.с.34. [↑](#footnote-ref-96)
97. Корпоративная культура : Теория и практика / В.А. Спивак.: Питер, 2001. С.298 [↑](#footnote-ref-97)
98. Кравченко А.И., Тюрина А.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Деловая книга, 2008.с.87. [↑](#footnote-ref-98)
99. Organizational Culture Analyze Instrument К. Камерона и Р. Куинна (CCSKM) Диагностика и изменение организационной культуры / СПб: Питер, 2001.с.49-51. [↑](#footnote-ref-99)
100. Методики социально-психологической диагностики личности и группы / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Хащенко. М.: ИП РАН, 1990. [↑](#footnote-ref-100)
101. Базаров Т.Ю. Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации // Российский психологический журнал. 2010. № 3. С. 52-66. [↑](#footnote-ref-101)