Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Лидерский стиль руководителя как фактор результативности проекта при медиативной роли организационного климата.

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы,   
профиль – Управление человеческими ресурсами

Родионова Григория Витальевича

Научный руководитель:

старший преподаватель кафедры организационного поведения и управления персоналом

Замулин Андрей Леонидович

Санкт-Петербург

2024

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc166799030)

[ГЛАВА 1: Лидерство и организационный климат 5](#_Toc166799031)

[1.1. Лидерство в организации 5](#_Toc166799032)

[1.2. Стили лидерства по Д. Гоулману 18](#_Toc166799033)

[1.3. Организационный климат 22](#_Toc166799034)

[1.4. Выводы по главе 1 24](#_Toc166799035)

[Глава 2. Эмпирическое исследование 25](#_Toc166799036)

[2.1 Методы оценки влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов 25](#_Toc166799037)

[2.2 Описание компании «SIXHANDS» 26](#_Toc166799038)

[2.3 Методология оценки влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов в компании «SIXHANDS» 28](#_Toc166799039)

[Глава 3. Анализ результатов исследования в компании «SIXHANDS» 31](#_Toc166799040)

[3.1 Результаты анкетирования, направленного на оценку организационного климата компании 32](#_Toc166799041)

[3.2 Результаты анкетирования, направленного на оценку стиля лидерства руководителя команды 39](#_Toc166799042)

[3.3 Результаты личных интервью с руководителями проектов 46](#_Toc166799043)

[3.4 Выводы 47](#_Toc166799044)

[3.4 Рекомендации для компании «SIXHANDS» 49](#_Toc166799045)

[Заключение 54](#_Toc166799046)

[Список использованной литературы 55](#_Toc166799047)

[Приложение №1: Анкета для оценки организационного климата в компании 57](#_Toc166799048)

[Приложение №2: Анкета для выявления стиля лидерства руководителей проектных команд 59](#_Toc166799049)

[Приложение №3: Вопросы для личного интервью с сотрудниками 61](#_Toc166799050)

# Введение

В быстро развивающейся сфере информационных технологий (ИТ) управление проектами играет важнейшую роль в руководстве командами, направленном на достижение успешных результатов. В этой области стиль лидерства менеджера проекта может существенно повлиять на успех проекта. Однако связь между стилем руководства и результатами проекта сложна и опосредована различными факторами, включая организационный климат. Данная работа посвящена изучению того, как использование различных стилей лидерства менеджерами проектов способствует результативности работы команды, в частности, рассматривая опосредованную роль организационного климата в ИТ-компаниях.

Важность понимания этой взаимосвязи обусловлена постоянными проблемами в управлении ИТ-проектами, которые часто характеризуются быстрым технологическим прогрессом, кросс-функциональными командами и высокими требованиями рынка. Лидерство в таких условиях не только определяет технические аспекты управления проектами, но и оказывает глубокое влияние на человеческие элементы, такие как сплоченность команды, мотивация и адаптивность. Кроме того, организационный климат, который включает в себя коллективное восприятие организационной политики, практики и процедур, может существенно повлиять на эффективность различных стилей руководства.

Исследуя лидерство в контексте управление сложными IT-проектами, можно делать вывод о том, как ИТ-компании могут оптимизировать подходы к руководству для повышения эффективности и результативности работы команды. Это особенно актуально в условиях, когда отрасль продолжает сталкиваться с высокими ставками и давлением, связанными с инновациями и эффективностью. Полученные результаты будут полезны как для академических исследователей, так и для практикующих менеджеров в области управления ИТ-проектами.

**Цель работы**: оценить, как стиль лидерства руководителя проекта способствует результативности работы команды в IT-компаниях при учёте медиативной роли организационного климата.

**Задачи работы**:

* изучить и провести анализ научной литературы, исследований и публикаций, посвященные стилям лидерства;
* определить методы оценки организационного климата и провести анализ текущего состояния организационного климата в IT-компании;
* провести опросы среди сотрудников с целью выявления факторов, которые оказывают влияние на климат в коллективе в большей степени;
* оценить роль эмоционального лидерства в поддержании хорошей атмосферы в команде;
* провести интервью с руководителями с целью определения их стиля эмоционального лидерства, а также их методов управления проектами и мотивации сотрудников.

**Предмет исследования**: стиль лидерства руководителя проекта как фактор результативности проектных команд в контексте медиативной роли организационного климата

**Объект исследования**: проектные команды IT-компании «Х»

# ГЛАВА 1: Лидерство и организационный климат

## Лидерство в организации

Классические теории лидерства возникли в начале XX века и были направлены на выявление присущих эффективным лидерам черт или моделей поведения. Эти теории заложили основу для понимания лидерства и для последующих разработок в области изучения лидерства. К наиболее известным теориям лидерства относят теорию черт личности, поведенческую теорию, контекстуальное, ситуационное, трансформационное и трансакционное лидерство.

**Теория черт** предполагает, что определенные врожденные качества или черты делают людей более подходящими для лидерских ролей. Ранние исследователи стремились выявить конкретные черты, отличающие лидеров от нелидеров. Считалось, что такие черты, как интеллект, решительность, уверенность и честность, присущи эффективным лидерам. При этом данная теория не учитывает другие факторы, влияющие на проявление лидерских инициатив, например, приобретенных навыков, которые каждый человек может использовать по-своему в зависимости от уровня развития эмоционального интеллекта, или, например, восприятия ситуации. Более того, другие исследования доказывают, что даже физиологические характеристики человека могут влиять на то, как он проявляет лидерские качества. Существуют исследования, доказывающие, что даже рост влияет на восприятие лидерства другими людьми. Чем выше человек, тем больше вероятность, что за ним последуют люди – это обусловлено стремлением людей инстинктивно выбирать себе более сильных и одаренных физически лидеров[[1]](#footnote-1). Данная теория опирается на утверждение, что определяют человека как лидера и сохраняют за ним этот статус при любых условиях исключительно его личные качества - природный дар, наследственность. Отсюда идея: если лидер одарен качествами, которые отличают его от последователей, то должна существовать возможность определения или выделения этих качеств. Так родилась теория лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением тех или иных черт характера индивида[[2]](#footnote-2).Теория черт, как и ее разновидности, возникла благодаря работе английского психолога и антрополога Фрэнсиса Гальтона. В начале XX века Гальтон стремился понять лидерство через призму наследственности. Его исследования включали изучение королевских династий в разных культурах и анализ черт характера правителей. Основной предпосылкой такого подхода была вера в то, что если лидер обладает наследственными качествами, которые отличают его от последователей, то эти качества можно выявить. Однако в то время было сложно составить окончательный список таких качеств. Только в 1940г. американский психолог К.Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как "лидерские". Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и другие. Но ни одна из них не занимала прочного места в перечнях: 65% названных черт были упомянуты лишь однажды, 16–20 - дважды, 4–5 - трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Такой разброс мнений американский психолог Ю.Дженнингс объяснял субъективизмом этих теорий, они, по его мнению, в большей мере отражали черты самих исследователей, чем черты лидера[[3]](#footnote-3). С течением времени стало ясно, что учитывать исключительно черты личности недостаточно, чтобы делать выводы об эффективности лидера, так как на проявление лидерских качеств индивидом влияет гораздо большее количество внутренних и внешних факторов.

**Поведенческая теория лидерства** знаменует собой значительный сдвиг по сравнению с более ранними теориями личностных черт и теории великих людей, которые фокусировались в первую очередь на врожденных чертах лидеров. Эта теория, появившаяся в 1940-х и 1950-х годах, предполагает, что эффективное лидерство основано не на чертах характера лидера, а на его действиях и поведении. Поведенческая теория утверждает, что лидерские навыки и поведение можно наблюдать и изучать, что делает лидерство доступным и развиваемым для большего числа людей. Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления. К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся:

* **Теория«X» и «Y» Д. МакГрегора**. Теория X и Теория Y – это две противоположные теории стилей управления, которые были предложены Дугласом МакГрегором в 1960-х годах. Согласно Теории X, люди ленивы, слабо мотивированы и безответственны, и для того, чтобы они работали эффективно, необходимо применять авторитарные методы управления. Согласно Теории Y, люди обладают высокой мотивацией и способны к самоконтролю, но нуждаются в поддержке и помощи для достижения своих целей. В настоящее время теория X считается устаревшей и не соответствует современным требованиям к управлению персоналом. Вместо жестких методов контроля и наказания, современные руководители используют более гибкие методы мотивации, основанные на вовлеченности сотрудников в работу, развитии их потенциала и создании благоприятной рабочей среды. Сегодня теория Y продолжает развиваться и применяться в практике управления персоналом. Руководители используют различные методы мотивации и стимулирования, которые позволяют сотрудникам развиваться и достигать своих целей[[4]](#footnote-4). Эти теории выделяют три разных стиля управления или лидерства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждый стиль имеет свой набор сильных и слабых сторон. Для руководителей организаций очень важно тщательно оценить каждый стиль и выбрать тот, который лучше всего соответствует их подходу к управлению. Понимание того, какой стиль будет способствовать долгосрочному развитию организации, а не только увеличению краткосрочной прибыли, очень важно для достижения устойчивого успеха[[5]](#footnote-5).
* **Теория лидерства К. Левина.** В 1939 году совместно с Рональдом Липпитом и Ральфом Уайтом Курт Левин поставил эксперимент с целью изучить влияние типов лидерства на поведение группы. В качестве испытуемых выступали школьники, а именно мальчики-подростки 10–11 лет, поделенные на три равные по численности группы. За каждой группой на определенное время был закреплен взрослый руководитель, демонстрировавший какой-то один из трех стилей лидерства. По истечении семи недель руководители в группе менялись, и соответственно менялся тип лидерства. Никто из лидеров не работал в одной и той же группе дважды, но каждый провел эксперимент во всех группах. Таким образом, в качестве экспериментальной переменной выступал именно стиль лидерства, а не индивидуальный стиль экспериментатора. Скрупулезность и чистота эксперимента К. Левина и его сотрудников превосходят все, что делалось социальными психологами раньше[[6]](#footnote-6). При эксперименте исследовались три стиля лидерства: авторитарный, демократический и попустительский. Авторитарному лидеру свойственно принимать решения полностью самостоятельно, не полагаясь на мнение коллег и подчиненных. Такому лидеру свойственно использовать в качестве инструментов контроля введение четких правил и регламентов работы. Авторитарный лидер требует от последователей тотального послушания и выполнения любого рода задач. При таком стиле лидерства не существует двусторонней обратной связи – только лидер имеет право высказывать свою точку зрения и комментировать действия других. Демократический лидер в свою очередь наоборот вовлекает как можно больше людей в решение задач, процесс принятия решений и другие обсуждения. Обратная связь при данном стиле лидерства обоюдна, что формирует атмосферу доверия и лояльности в группе. Попустительский или либеральный стиль лидерства минимально влияет на группу. Он не координирует выполнение задач, не направляет членов группы и не навязывает свою точку зрения. Часто полная свобода действий и мысли в группах с лидерами такого стиля приводит к снижению эффективности работы отдельных индивидов и снижению результативности работы группы в целом. Экспериментом было установлено, что авторитарный стиль ограничивает людей в творчестве, нестандартном мышлении. Зато авторитарный стиль снижает уровень агрессии группы. Более того, при демократическом стиле продуктивность становится более низкой в количественном выражении и более высокой в качественном, а при авторитарном наоборот. Один из основных выводов, который на сегодняшний день можно сделать, анализируя эксперимент Левина – не существует идеального стиля лидерства.
* **Континуум стилей руководства Р. Лайкерта**. Рэнсис Лайкерт проводил исследования, в которых сравнивал две группы: с низкой производительностью труда и высокой. Руководители групп с высокой и низкой производительностью распределялись на континууме, ограниченном двумя крайностями – сосредоточенные на работе и сосредоточенные на человеке. Из обозначений ясно, что руководители, сосредоточенные на работе, были озабочены выполнением задачи с минимальными затратами и максимальной эффективностью. Руководитель, сосредоточенной на человеке, в первую очередь занимаются установлением отличных человеческих взаимоотношений и ставят во главу человека. И данные две группы Лайкерт также разделили на 4 основных стиля лидерства: экспулататорско-авторитарный, патерналистский-авторитарный, консультативный и демократический. Эксплуататорско-авторитарное лидерство: руководитель действует как автократ, не доверяет подчиненным, принимает решения самостоятельно и использует страх и угрозу наказания для мотивации. Взаимодействие основано на недоверии, а формальные и неформальные организации находятся в состоянии конфликта. Благосклонно-авторитарное лидерство: руководитель допускает ограниченное участие подчиненных в принятии решений, использует поощрения и потенциальные наказания для мотивации. Неформальная организация частично противостоит формальной. Консультативное лидерство: лидер принимает стратегические решения и делегирует подчиненным тактические, используя это для мотивации. Неформальная организация лишь частично расходится с формальной структурой. Демократическое лидерство: характеризуется полным доверием к сотрудникам, широким вовлечением в управление и децентрализованным процессом принятия решений. Коммуникации происходят как по вертикали, так и по горизонтали.[[7]](#footnote-7). Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Однако, выводы Лайкерта оказались применимы не ко всем ситуациям.
* **Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана.** Управленческая решетка Блейка и Моутона — это популярная система, нацеленная на ориентацию руководителя в стиле «задача против человека». Также известная как сетка лидерства, она была разработана в начале 1960-х годов экспертами управления Робертом Блейком и Джейн Моутон. Система отображает степень сосредоточенности на задачах по сравнению с личностной ориентированностью и определяет 5 различных комбинаций этих двух составляющих, а также стилей руководства, которые они создают. Управленческая решетка Блейка и Моутона основана на 2 поведенческих измерениях, которые должен учитывать лидер при принятии решения о том, как лучше всего выполнить задачу: Забота о людях. Это степень, в которой лидер учитывает потребности, интересы и области личного развития членов команды. Забота о результатах. Это степень, в которой лидер учитывает конкретные цели, организационную эффективность и высокую производительность. На их основе Блейк и Моутон определяют 5 стилей лидерства, как показано на иллюстрации[[8]](#footnote-8).

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

1. Управленческая решетка Блейка и Моутона

Поведенческая теория делает акцент на том, что делают лидеры, а не на том, кем они являются. Она предполагает, что эффективность лидера определяется его действиями, а не физическими или психологическими характеристиками. Такой акцент на наблюдаемом поведении позволяет провести более объективный анализ того, что делает лидера успешным. В целом поведенческую теорию лидерства можно разделить на два основных стиля. Первый – поведение, ориентированное на выполнение производственных задач любой ценой (при игнорировании потребностей и интересов подчиненных, недооценке необходимости развития персонала). Лидеры, демонстрирующие такое поведение, в первую очередь заботятся о том, чтобы деятельность организации была эффективной, задачи хорошо организованы, стандарты соблюдены, а цели достигнуты в срок. Они определяют роли, планируют и контролируют направление работы. Второй стиль поведенческой теории лидерства – поведение, ориентированное на человеческие отношения (уважение к потребностям работников, забота о развитии персонала). Этот стиль ставит во главу угла благополучие, мотивацию и удовлетворенность членов команды. Лидеры, демонстрирующие такое поведение, сосредоточены на создании сплоченности команды, поддержке сотрудников, создании позитивной обстановки в коллективе и развитии хороших отношений между членами команды. Поведенческая теория была подтверждена многочисленными исследованиями, которые говорят о том, что лидеры могут изменить динамику группы путем изменения своего поведения. Однако критики утверждают, что поведенческая теория все еще не учитывает в достаточной степени контекст, в котором осуществляется руководство. Ситуационные переменные могут существенно повлиять на эффективность того или иного поведения лидера, и этот фактор поведенческая теория не всегда учитывает. Таким образом, поведенческая теория лидерства стала основополагающей для классификации новых стилей лидерства.

**Ситуационное лидерство** и **контекстуальное лидерство** принято считать удачной совокупностью индивида и контекста, в котором он находится. То есть при изменении контекста и ситуации разные лидеры могут быть более или менее эффективны. Ситуационные теории основываются на идее, что лидеры выбирают наилучший образ действий в зависимости от конкретных условий. Разные ситуации требуют разных стилей лидерства, и, выбирая тот или иной стиль, нужно учитывать обстоятельства. К главным ситуационным факторам относят способности последователей и мотивацию лидера. Кроме того, следует включить в этот ряд восприятие лидером ситуации и своих последователей, а также его настроение и самовосприятие. Все это в значительной мере влияет на дальнейшие действия и поступки лидера[[9]](#footnote-9). Ситуативное лидерство — это теория лидерства, которая утверждает, что наиболее эффективный стиль руководства зависит от конкретной ситуации. Эта адаптивная модель лидерства предполагает, что нет какого-то одного стиля руководства; вместо этого лидеры должны быть гибкими и адаптировать свой стиль к готовности команды к работе. Эта готовность определяется способностью команды или отдельного человека выполнить конкретную задачу, их готовностью взять на себя ответственность за выполнение этой задачи, а также уровнем их зрелости или развития. Концепция ситуационного лидерства была разработана доктором Полом Херси и Кеном Бланшаром в конце 1960-х годов и впервые представлена в их книге 1969 года "Управление организационным поведением". Модель также известна как теория ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Это означает, что менеджеры, придерживающиеся этой модели, должны выбирать стиль руководства в зависимости от зрелости последователей. Например, если зрелость сотрудника высока, модель предлагает руководителю давать минимальные указания. Напротив, если уровень зрелости сотрудников низкий, руководителю, возможно, придется давать четкие указания и тщательно контролировать работу, чтобы группа четко понимала свои цели и то, как они должны их достигать. Уровень зрелости последователей делится на четыре категории[[10]](#footnote-10):

1. **Высокая степень зрелости***:* высокоспособные и уверенные в себе люди, имеющие опыт и хорошо работающие самостоятельно.
2. **Умеренно высокая зрелость***:* Сотрудники, которые способны, но недостаточно уверены в себе, чтобы взять на себя ответственность за работу.
3. **Умеренно низкая зрелость***:* Сотрудники, у которых есть уверенность в выполнении задания, но нет желания.
4. **Низкая зрелость***:* Сотрудники, не обладающие достаточной квалификацией для выполнения задания, но проявляющие большой энтузиазм.

Херси и Бланшар разработали четыре типа стилей руководства, основанных на задачах и отношениях, которые лидеры испытывают на рабочем месте. Согласно этой модели, менеджеры могут использовать следующие стили руководства:

1. **Делегирующий стиль**: Стиль с низким уровнем задач и низкими отношениями, при котором руководитель позволяет группе брать на себя ответственность за принятие решений по задачам. Его лучше всего использовать с последователями с высоким уровнем зрелости.
2. **Поддерживающий стиль**: Стиль с низким уровнем задач и высоким уровнем отношений, в котором особое внимание уделяется совместным идеям и решениям. Менеджеры могут использовать этот стиль с умеренными последователями, которые имеют опыт, но могут быть недостаточно уверены в себе для выполнения поставленных задач.
3. **Наставнический стиль**: Стиль с высоким уровнем задач и отношений, при котором лидер пытается продать свои идеи группе, убедительно объясняя направления задач. Этот стиль также используется с умеренными последователями. В отличие от предыдущего стиля, эти последователи обладают способностями, но не хотят выполнять работу.
4. **Директивный стиль**: Стиль с высоким уровнем задач и низким уровнем отношений, при котором лидер дает четкие указания и внимательно контролирует работу. Этот стиль ориентирован на последователей с низким уровнем зрелости.

Исследования Херси и Бланшара показывают, что эффективные лидеры должны быть искусны в диагностике ситуации и способны использовать различные стили руководства в зависимости от обстоятельств. С момента своего появления ситуационное лидерство широко применялось в программах организационного обучения, став стандартом развития лидерства. Его привлекательность заключается в простоте и практичности. Оно предоставляет лидерам четкую основу для корректировки своего поведения в соответствии с потребностями членов команды. Модель ситуационного лидерства также подвергалась эмпирической проверке и различным академическим исследованиям, в которых изучалась ее эффективность и влияние на эффективность работы команды в различных отраслях. Последующие исследования и разработки привели к усовершенствованию модели, адаптировав ее к сложностям современной организационной среды. Несмотря на ее популярность, некоторые критики утверждают, что модель слишком упрощена и не учитывает более сложные переменные, которые могут влиять на эффективность руководства, такие как культурные факторы, индивидуальные черты личности и более широкий организационный контекст. У этой модели есть ограничения, которые могут быть неподвластны руководителю. Положение и полномочия лидера могут быть ограничены особенностями коммуникации команды или иерархией организации, что может заставить его принять жесткий стиль, а не адаптироваться к зрелости последователей. Тем не менее, основные принципы ситуационного лидерства продолжают оказывать влияние на практику руководства и программы развития во всем мире. Таким образом, Херси и Бланшар внесли существенный вклад в развитие теорий лидерства, несмотря на возможные недостатки и ограничения своей концепции ситуационного лидерства.

**Трансформационное лидерство** Дж. Бернс (Burns, 1978) определил как «процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющихся у лидера и последователей[[11]](#footnote-11). В течение двух десятилетий исследования лидерства, основанные на раннем определении Дж. Бернса, велись в Центре по изучению лидерства Государственного университета Нью-Йорка в Бингхэмптоне под руководством Бернарда Басса. Большинство полученных результатов свидетельствует о позитивном и продуктивном характере трансформационного лидерства[[12]](#footnote-12). Этот тип лидерства способствует высокому уровню личной приверженности последователей целям организации и дает им возможность достичь большего, чем обычно от них ожидают. Трансформационные лидеры выступают в качестве ролевых моделей, которыми восхищаются, которых уважают и которым доверяют. Последователи отождествляют себя с такими лидерами и стремятся им подражать. Такие лидеры обычно высокоэтичны и способствуют развитию чувства цели. Трансформационные лидеры обладают способностью вдохновлять и мотивировать последователей, наполняя их работу смыслом и вызовом. Они формулируют четкое видение и способны помочь последователям испытать ту же страсть и мотивацию для достижения этих целей. Такие лидеры поощряют инновации и творчество, бросая вызов обычным убеждениям или взглядам группы. Они побуждают последователей исследовать новые способы ведения дел и подвергать сомнению предположения, которых они придерживаются. Трансформационные лидеры предлагают поддержку и поощрение отдельным последователям. Они держат линии связи открытыми и предоставляют последователям возможности для развития высокого уровня вовлеченности в работу организации. При всех очевидных плюсах применения трансформационного лидерства, данная концепция имеет также и свои риски и ограничения. Высокие ожидания могут привести к выгоранию как лидеров, так и последователей. Харизматичные лидеры могут использовать свое влияние в личных целях за счет организации или последователей. Последователи могут стать слишком зависимыми от лидера в плане вдохновения и руководства. Иногда слишком большое внимание к видению может привести к недооценке деталей и исполнения.

Последователь Бернса, Бернард М. Басс, развил первоначальную идею, сделав вывод о влиянии лидера на последователей, которое выражается в доверии, уважении и восхищении. Басс также предложил структуру трансформационного лидерства, в которую вошло четыре компонента:

* **Интеллектуальное стимулирование** – данный компонент подразумевает всяческое одобрение и поощрение творческой активности команды, которое выражается в новом понимании бизнес-процессов, а также непрерывном личностном и профессиональном развитии. Трнасформационный лидер ставит перед собой цель создавать у последователей чувство единства и сопричастности, чтобы у них была возможность принимать решения и концентрироваться на задачах. В данном случае лидер должен быть готов принять и разделить неудачи коллег.
* **Индивидуальный подход** – это способ поддержки и мотивации сотрудников через частые тесные личные взаимодействия, которые позволяют беспрепятственно обмениваться мыслями и идеями. Раскрытие потенциала в таких условиях имеет большую вероятность. Лидер в данном случае выступает в роли наставника, предоставляя необходимые помощь и поддержку. Это дает лидеру возможность лучше узнать и понять своих коллег, соответственно, и эффективно ими управлять.
* **Вдохновляющая мотивация** – это способность лидера четко видеть цель и воодушевлять всю команду, порой даже личным примером, чтобы у каждого участника создавалось ощущение, что общая цель – его личная.
* **Идеализация** – это черта трансформационных лидеров, которые вызывают восхищение своей приверженностью этическим принципам, честностью и справедливостью. Их страсть к работе вдохновляет сотрудников стремиться к саморазвитию и достижению высоких результатов, следуя примеру лидера[[13]](#footnote-13).

**Трансакционное лидерство** зачастую противопоставляется трансформационному лидерству. Транзакционный лидер — это человек, который следует рутине или набору правил. Они больше сосредоточены на соблюдении процедуры для достижения результатов, а не на попытках внедрения новых идей или инноваций. Термин транзакционный происходит от того, что такие лидеры стремятся мотивировать, обменивая результаты работы на вознаграждения или дисциплину. Трансакционный лидер склонен к выбору определенного набора критериев, которым должны соответствовать его сотрудники, после чего он оценивает их на основании того, насколько хорошо они соответствуют этим критериям[[14]](#footnote-14). Сосредоточено на роли контроля, организации и эффективности работы группы. Этот стиль лидерства основан на системе поощрений и наказаний, которые зависят от результатов работы последователей – лидеры связывают цель с вознаграждением, уточняя, что человек получит, когда цель будет достигнута. Они устанавливают четкие ожидания и четкие последствия в отношении того, что требуется от членов их команды и что они получат в обмен. Лидеры следят за работой последователей и при необходимости предпринимают корректирующие действия. Они активно управляют, ищут отклонения от правил и стандартов и предпринимают корректирующие действия для предотвращения ошибок. Лидеры вмешиваются только тогда, когда стандарты не соблюдаются или когда результаты работы не соответствуют ожидаемому уровню. Они могут предпринимать действия по устранению проблем после их возникновения, а не активно следить за работой в любое время. Трансакционное лидерство может быть менее эффективно в ситуациях, которые требуют инноваций и творческого подхода. Чрезмерная зависимость от поощрений и наказаний может не способствовать внутренней мотивации сотрудников. Более того, такая модель может привести к тому, что сотрудники будут стремиться достичь краткосрочных личных целей, а не долгосрочных целей, от которых зависит успех всей организации.

Если говорить о лидерстве в IT-сфере, нельзя не отметить, что оно требует уникального сочетания технических знаний, стратегического мышления и навыков межличностного общения. Быстрые темпы технологических изменений и специализированный характер работы означают, что IТ-лидеры должны уметь не только управлять, но и вдохновлять и способствовать инновациям в своих командах. Управление онлайн-командами, что часто встречается в IТ-индустрии, создает дополнительные трудности и проблемы. Лидеры должны хорошо разбираться в технологиях, с которыми работают их команды, чтобы принимать обоснованные решения и давать надежные рекомендации. Учитывая быстро меняющуюся природу технологий, IТ-лидеры должны быть дальновидными, предвидеть тенденции развития отрасли и готовить свои команды к будущим вызовам и возможностям. В IТ-проектах часто используются методологии Agile, что требует от руководителей адаптивности, способности быстро перестраиваться и итеративного подхода к управлению проектами[[15]](#footnote-15). Четкие протоколы общения, распределения задач и обновления информации о проделанной работе имеют жизненно важное значение для управления командой онлайн. Утверждается, что глобальные виртуальные команды в определенной степени сталкиваются с теми же проблемами, что и традиционные команды, в сочетании с проблемами, порожденными рассредоточенностью членов команды и их большой или полной зависимостью от информационных технологии как средства коммуникации. Таким образом, руководители IT проектов сталкиваются с разнообразными проблемами, но, будучи адаптивными и эффективными, они могут превратить эти проблемы в возможности. Исследования показали, что основные проблемы, как правило, связаны с созданием и поддержанием доверия, расстоянием и временем, а также с проблемами, возникающими в связи с культурными различиями и разнообразием[[16]](#footnote-16).

Подводя итоги главы, посвященной лидерству в организациях, необходимо выделить ключевые особенности обсуждаемых концепций лидерства. Теория черт основываются на предположении, что настоящим лидерам с детства присущи лидерские качества, а развивать лидерские качества невозможно. Поведенческая теория, которая является основой для нескольких поведенческих моделей, рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным. Она предполагает, что эффективность лидера определяется его действиями, а не физическими или психологическими характеристиками. Такой акцент на наблюдаемом поведении позволяет провести более объективный анализ того, что делает лидера успешным. Трансформационное лидерство сосредоточено на вдохновении и мотивации последователей для достижения выдающихся результатов и, в процессе, развития их лидерского потенциала. Трансформационные лидеры демонстрируют четыре ключевых модели поведения: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальное стимулирование и индивидуальный подход. Данная модель поощряет творчество и инновации, бросая вызов статус-кво, личное развитие последователей, согласовывая их интересы с интересами организации. Трансакционное лидерство, наоборот, основано на системе поощрений и наказаний в ответ на результаты деятельности последователей. Лидеры следят за работой последователей, вмешиваются, когда стандарты не соблюдаются, и поощряют, когда они соблюдаются. Ориентированы на эффективность, часто эффективны в стабильной или предсказуемой среде и при управлении рутинными операциями. Ситуационное лидерство утверждает, что не существует единого оптимального стиля руководства, так как эффективное руководство зависит от требований задачи и людей, которыми руководят. Оно подчеркивает необходимость для лидеров быть гибкими и адаптируемыми в своем стиле, поощряет лидеров развивать свои диагностические и адаптивные способности для удовлетворения потребностей последователей. Лидерство в организациях — это многогранное явление, включающее в себя различные стили и подходы. Каждая концепция лидерства обладает уникальными преимуществами и может быть эффективна в различных организационных условиях. Трансформационное лидерство особенно хорошо подходит для динамичной и конкурентной среды, где инновации и гибкость являются ключевыми. Трансакционное лидерство может быть очень эффективным в более контролируемой среде, где задачи четко определены и требуются конкретные результаты. Ситуативное лидерство предлагает универсальную структуру, предполагая, что лучшие лидеры — это те, кто может адаптировать свой стиль к зрелости и компетентности членов своей команды. Однозначно можно утверждать только тот факт, что чем выше развит эмоциональный интеллект лидера, тем больше стилей и моделей лидерства он может применять и использовать для управления, вдохновения и мотивации сотрудников и последователей. Помимо этого, в IT лидеры сталкиваются с еще большим количеством трудностей, которые зачастую обусловлены онлайн-форматом работы. Способность определять, какой стиль лидерства следует использовать в том или ином контексте, является отличительной чертой великого лидера, что приводит к повышению эффективности работы, устойчивому росту и достижению целей организации.

## Стили лидерства по Д. Гоулману

Одной из самых известных и используемых концепций лидерства является эмоциональное лидерство Дэниела Гоулмана. Он посвятил большое количество работ концепции эмоционального лидерства, изучению эмоционального интеллекта и их влияния на организационный климат. Именно в связи с глубокой проработкой Гоулманом стилей эмоционального лидерства и их влиянием на уровень организационного климата было принято решение исследовать в первую очередь влияние стилей эмоционального лидерства на коллектив. Стоит отметить, что Гоулман неоднократно отмечал важность развития в первую очередь эмоционального интеллекта руководителей, а уже потом овладение различными техниками стилей эмоционального лидерства[[17]](#footnote-17). Опираясь на исследования Гоулмана, можно выделить 6 основных стилей лидерства, представленных в таблице ниже.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование стиля** | **Отличительные характеристики** | **Влияние на организационный климат** |
| 1 | Авторитетный | Лидер воодушевляет последователей, в том числе своим примером. Лидер четко обозначает общую цель, помогают выстроить каждому сотруднику путь к достижению общей и личной целей. | Сильнейшее позитивное |
| 2 | Обучающий | Лидер старается находить общее между личными целями подчиненных и общими целями организации. Помогает в первую очередь развивать навыки каждого отдельного сотрудника, через это достигает высокой результативности и лояльности последователей. | Позитивное |
| 3 | Товарищеский | В первую очередь фокусируется на благоприятной обстановке в коллективе, умеет обнаруживать и решать конфликты в момент зарождения. Преследует эмоциональную раскрепощенность. Выстраивает личные связи с подчиненными. | Позитивное |
| 4 | Демократический | Интересуется мнением каждого участника процесса, принимает решение коллегиально. Ориентируется на удовлетворенность сотрудников больше, чем на конечный результат. | Позитивное |
| 5 | Авторитарный | Строгая иерархия, отсутствие взаимной обратной связи, четкие регламенты работы. Применяет различные виды санкций за малейшие ошибки. | Крайне негативное и даже губительное |
| 6 | Амбициозный | Ставит высокие цели, зачастую даже специально завышенные. Требователен, ориентирован на результат. | Негативное |

Гоулман в своих работах отмечает, что для того, чтобы стать высокоэффективным лидером, необходимо обладать всем набором лидерских стилей. По его мнению, различные обстоятельства и коллективы требуют различных подходов. Так, авторитетный стиль лидерства не подойдет в ситуации, когда произошли резкие организационные изменения, моральный дух команды упал, а результат требуется высокий и в короткие сроки. В таком случае большего успеха можно добиться использую авторитарный стиль лидерства.

Для того, чтобы развивать в себе умение использовать стили лидерства применительно к различным ситуациям, необходимо иметь высокоразвитый эмоциональный интеллект. По мнению Гоулмана уровень эмоционального интеллекта человека определяется 4 основными факторами: самосознание, самоконтроль, управление отношениями и социально значимые навыки. Стоит отметить также тот факт, что Гоулман классифицировал стили эмоционального лидерства на резонирующие и диссонирующие. К резонирующим относятся авторитетный, обучающий, товарищеский и демократический. Гоулман полагает, что применение данных стилей лидерства способствует созданию благоприятной обстановки в коллективе, повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников. Амбициозный и авторитарный стили могут быть наоборот разрушающими, если использовать их не в тех ситуациях.

Дэниел Гоулман в своей книге «Эмоциональное лидерство» также отдельно выделял влияние стилей лидерства на организационный климат[[18]](#footnote-18). Так, авторитетный (идеалистический) стиль лидерства оказывает наиболее сильное положительное влияние на организационный климат. Особенно эффективно использовать данный стиль в период, когда в компании происходят существенные изменения – тогда лидер должен дать коллегам понимание того, что ждет компанию в будущем, создать привлекательный для них портрет. Такой стиль лидерства позволяет в необходимый момент перестроить бизнес-процессы и устоявшиеся нормы и ценности радикально, если того требует ситуация. Обучающий и товарищеский стили лидерства также способствуют созданию позитивного организационного климата в организации. Гоулман пишет о товарищеском стиле и его влиянии на организационный климат следующее: «Видя в сотрудниках живых людей с их горестями и радостями и предлагая им, например, поддержку на трудном отрезке личной жизни, эти лидеры завоевывают безусловную преданность коллектива[[19]](#footnote-19)». По его мнению, во многих культурах товарищеский подход способствует выстраиванию личных тесных взаимосвязей, а также позволяет повысить моральных дух и сплоченность коллектива. Демократический стиль лидерства тоже оказывает положительное влияние на организационный климат, но меньше, чем другие резонирующие стили. Его особенность заключается в том, что организационный климат в данном случае может задаваться всей командой, а не происходить из убеждений лидера, что может, безусловно, создавать разногласия и непонимание. Несмотря на это, влияние демократического стиля все-таки скорее положительное. Что касается диссонирующих стилей – амбициозного и авторитарного – они оказывают негативное влияние на организационный климат, если не используются в сочетании с другими стилями. Использование амбициозного стиля лидерства, как правило, может приводит к отсутствию у лидера перспективного видения, что может в свою очередь привести к низкому эмоциональному отклику у коллег. Более того, амбициозному лидеру свойственно давать больше негативной обратной связи, нежели похвалу за успехи. Авторитарный стиль лидерства оказывает наиболее негативное влияние на организационный климат. Авторитарный лидер прибегает к принятию непопулярных, жестких и порой даже карающих решений, которые негативно воспринимаются коллективом. Как и амбициозный лидер, авторитарный не скупится на положительную обратную связь, а на обратную связь в свою сторону в принципе реагирует негативно. Авторитарный лидер лишает своих подчиненных всех возможных благ, кроме материальных, получаемых от работы.

## **Организационный климат**

Понятие организационного климата определяется как разделяемое сотрудниками организации восприятие происходящих событий, организационной структуры, политики, управленческих практик и процедур, с которыми они сталкиваются в процессе работы, и поведение, которое ожидается, поддерживается и вознаграждается[[20]](#footnote-20). И. Ансофф определяет организационный климат, как способность руководящего звена справляться с возникающими трудностями и управлять изменениями, то есть координировать их, контролировать и избегать негативных изменений[[21]](#footnote-21). Впервые термин «социальный (организационный) климат» был использован К. Левином, Р. Липпиттом и Р. Уайтом для описания атмосферы в группе 10-летних мальчиков в разных обстоятельствах их жизни. Термин «климат» быстро получил популярность и стал использоваться для характеристики восприятия организационной среды в компании ее сотрудниками. В ряде современных исследований ставится вопрос о разграничении или, напротив, о синонимичности понятий «организационный климат» и «организационная культура». Ш. Острофф полагает, что культуру следует рассматривать как причину организационного поведения, а климат как его проявление, иными словами климат, есть результат организационной культуры[[22]](#footnote-22). Соответственно, организационная культура скорее отражает объективное положение организации, а климат в свою очередь характеризует, как данное положение воспринимается сотрудниками. Литвин и Стрингер установили, что выбор человеком того или иного поведения в значительной степени определяется: его представлением о том, какие типы поведения одобряются окружающими, степенью его уверенности в том, что коллеги будут открыто обсуждать расхождения во мнениях, представлением о стандартах, которые устанавливают для себя и других прочие члены организации, убежденностью в том, что окружающие будут помогать ему и поддерживать его, а также вносить свой вклад в достижение поставленной цели, его уверенностью, что окружающие доверяют его суждениям и здравому смыслу, тем, насколько от него ожидают экспериментов с новыми идеями и проявления инициативы, его верой в то, что окружающие признают и оценят значимость его работы. Портер и Лоулер в своих исследованиях также обнаружили, что поведение руководителей в значительной степени определяется их представлениями о том, какова будет реакция организации на их деятельность в том или ином направлении.[[23]](#footnote-23)

Современные отечественные исследователи определяют рассматривают организационный климат через 4 основных подхода[[24]](#footnote-24):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подход №1 | Подход №2 | Подход №3 | Подход №4 |
| Н.Н. Обозов, Д.Б. Парыгин, К.К. Платонов | А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин, В.М. Шепель | Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский | В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган |
| Организационный климат – социальный феномен, отражающий коллективное сознание и мнение людей о происходящем в коллективе и методах стимулирования и условиях труда. | Сторонники данного подхода рассматривают организационный климат в качестве эмоциональных взаимоотношений сотрудников в коллективе, настроения команды. | Организационный климат понимается как система межличностных взаимоотношений, которая определяет психологическое состояние каждого члена группы. | Организационный климат как психологическая и социальная совместимость людей, общие традиции, обычаи и правила, установленные в этом коллективе. |

Если брать во внимание все возможные определения организационного климата и подходы к его изучению, можно прийти к выводу, что существует существенное количество факторов, которые влияют как на его улучшение, так и ухудшение. Часто снижение организационного климата сопровождается нарушением взаимоотношений сотрудников в коллективе. Они становятся внимательными к ошибкам коллег, склонны меньше доверять как руководителю, так и коллегам. Обратная связь, а точнее ее отсутствие, неизбежно негативно сказывается на организационном климате. Из-за нарушений в организационном климате может страдать и коммуникативная культура организации, что неизбежно приводит к потере результативности и эффективности работы. Негативный организационный климат также не позволяет сотрудникам раскрывать личный потенциал, выстраивать долгосрочные цели в организации и проявлять лояльность на всех этапах работы. К факторам, оказывающих напротив позитивное влияние, можно отнести психологическую совместимость сотрудников, глобальную макросреду, физический микроклимат, удовлетворенность работой, четко сформулированные и прозрачные стратегии и миссии компании.

Для описания организационного климата используются следующие параметры[[25]](#footnote-25):

* структура (степень формальной структурированности);
* степень риска при принятии решений;
* тактика вознаграждения
* возможности продвижения по службе
* отношение руководства к служащим;
* отношение служащих к руководству;
* эмоциональная атмосфера.

## Выводы по главе 1

Подводя итоги данной главы, следует отметить, что тема лидерства в современных организациях становится все более обсуждаемой, так как управление изменения в организациях и принятие быстрых и ответственных решений должны оставаться за сотрудниками, которые готовы вести за собой, вдохновлять своим примером и быть ролевой моделью для коллег. В данной главе были рассмотрены основные концепции лидерства, в том числе и современные. Эмоциональное лидерство было рассмотрено отдельно специально для данного исследования, так как автор концепции Гоулман в своих работах описывал влияние стилей эмоционального лидерства на организационный климат компании. Важно отметить, что для развития себя в роли лидера необходимо регулярно развивать эмоциональный интеллект. Это позволит применять различные методики стиля лидерства на практике тогда, когда это необходимо.

Организационный климат также является важной составляющей на пути к достижению максимальной результативности, в том числе в IT-проектах. На организационный климат оказывают воздействие ряд внешних и внутренних факторов, которые необходимо учитывать при планировании и координации сотрудников.

# Глава 2. Эмпирическое исследование

В современном мире информационные технологии (ИТ) пронизывают все сферы жизни, и Россия не является исключением. ИТ-компании в России играют одну из важнейших ролей в современной экономике страны, оказывая влияние на различные отрасли, от промышленности и финансов до государственного управления и образования.

Особую значимость приобретают компании, предоставляющие услуги разработки ПО на аутсорсе. Пандемия COVID-19 ускорила процесс цифровизации бизнеса, и все больше компаний стремятся автоматизировать свои процессы. Однако содержание собственного штата разработчиков может быть экономически невыгодным. В этой связи, аутсорсинг разработки ПО становится все более востребованной услугой.

Для ИТ-компаний, предоставляющих услуги разработки на аутсорсе, актуальны три ключевые задачи:[[26]](#footnote-26)

1. Эффективное закрытие проектов, то есть выполнение всех поставленных задач в срок, в рамках бюджета и с требуемым уровнем качества.
2. Соблюдение порога маржинальности в действующих проектах компании
3. Привлечение новых клиентов и удержание существующих является залогом стабильного роста и развития бизнеса.

## 2.1 Методы оценки влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов

Существует большое количество инструментов, позволяющих оценить организационный климат[[27]](#footnote-27). В рамках данного исследования было принято использовать современный опросник организационного климата от 2005 года. Изображение выглядит как текст, чек, снимок экрана, число

Автоматически созданное описание

1. Инструменты для оценки организационного климата

Стили лидерства по Гоулману оценивались через утверждения, основанные на его книге «Эмоциональное лидерство» (Приложение 2). Через серию полу-структурированных глубинных интервью с руководителями проектов было оценено, как руководители воспринимают лидерство в контексте своих проектов, какие методы и инструменты планирования, стимулирования и контроля используют при ведении проектов.

## 2.2 Описание компании «SIXHANDS»

Компания SIXHANDS основана в 2018 году и специализируется на разработке и внедрении решений в области управления цепочками поставок (SCM) в России. Компания предлагает широкий спектр услуг, включая:[[28]](#footnote-28)

* Программное обеспечение для управления складом (WMS)
* Системы управления транспортом (TMS)
* Системы управления запасами (IMS)
* Решения для электронной коммерции
* Консалтинговые услуги

SIXHANDS оказывает услуги клиентам из различных отраслей, таким как

* Розничная торговля
* Электронная коммерция
* Производство
* Логистика
* Фармацевтика

Годовой оборот в 2023 году составил 103 миллиона рублей, что на 9%[[29]](#footnote-29) больше, чем в 2022 году, что свидетельствует о постепенном развитии компании. Основными конкурентами SIXHANDS являются:

Artwell - компания, основанная в 1999 году, предлагающая комплексные решения по управлению цепочками поставок.[[30]](#footnote-30)

Котелов - компания, основанная в 2004 году и специализирующаяся на разработке и внедрении WMS-решений.[[31]](#footnote-31)

Heads&Hands - компания, основанная в 2008 году, предлагающая комплексные решения по управлению цепочками поставок.[[32]](#footnote-32)

Liqium - основана в 2012 году, специализируется на разработке и внедрении TMS-решений.[[33]](#footnote-33)

SIXHANDS позиционирует себя как инновационную компанию, которая использует новейшие технологии для разработки и внедрения SCM-решений. Она также фокусируется на обеспечении высокого уровня обслуживания клиентов.

SIXHANDS имеет плоскую структуру управления, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка и оперативно принимать решения. Команда управления состоит из двух основателей, генерального директора, исполнительного директора, финансового директора, руководителя отдела продаж, руководителя менеджеров проектов, руководителя отдела аналитики, руководителя отдела разработки, руководителя отдела UX/UI-дизайна, руководителя отдела маркетинга и руководителя отдела кадров.

Основная команда SIXHANDS состоит из более чем 40 разработчиков, 5 UX/UI дизайнеров (штатных и внешних), 4 бизнес-аналитиков, 10 менеджеров проектов, бухгалтеров, юристов, 3 менеджеров по продажам и 1 HR-менеджера.

Компания активно развивается и постоянно ищет новых сотрудников для работы над новыми проектами. SIXHANDS предлагает своим сотрудникам конкурентоспособную заработную плату, социальный пакет, возможности профессионального развития и дружный коллектив.

Такая структура позволяет SIXHANDS работать эффективно и достигать поставленных целей.

## 2.3 Методология оценки влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов в компании «SIXHANDS»

Влияние организационного климата и стиля лидерства на результативность проектов является актуальной темой для многих компаний, включая "SIXHANDS", ведь понимание этой взаимосвязи может помочь в улучшении управления проектами, повышении мотивации сотрудников и, как следствие, в достижении более высоких результатов. Цель исследования является оценка влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов в компании "SIXHANDS".

Исследование состояло из следующих этапов:

**Подготовительный этап**

1. Разработка анкет для опросов:

* Анкеты должны быть разработаны таким образом, чтобы охватить наиболее важные аспекты организационного климата и стиля лидерства, которые могут влиять на результативность проектов в контексте данного исследования.
* Анкеты должны быть анонимными, чтобы сотрудники могли честно выражать свое мнение.

1. Подготовка вопросов для личного интервью с сотрудниками:

* Вопросы должны быть открытыми, чтобы сотрудники могли подробно рассказать о своем опыте работы над проектами.
* Вопросы должны быть сфокусированы на выявлении связи между организационным климатом, стилем лидерства и результативностью проектов.

1. Уведомление всех сотрудников о будущем опросе:

* Сотрудникам необходимо объяснить цели исследования и важность их участия.
* Необходимо подчеркнуть, что все ответы будут анонимными.

1. Донесение важности исследования до всех сотрудников компании:

* Руководство компании должно продемонстрировать свою поддержку исследования.
* Важность исследования должна быть донесена до сотрудников через различные каналы связи, например, электронную почту, корпоративный портал или собрания.

**Обеспечение полноты данных:**

1. Для обеспечения полноты данных в исследовании должно принять участие минимум 5 проектных команд.
2. В проектную команду входят: руководитель проекта, разработчики, бизнес-аналитики, UX/UI дизайнеры.
3. При сборе данных необходимо соблюдать этические нормы исследования.

**Сбор данных**

1. Проведение анкетирования:

* Анкеты должны быть распространены среди всех сотрудников, участвующих в проектах.
* Сбор данных должен проводиться в течение ограниченного периода времени, чтобы обеспечить максимальный уровень участия. В данном случае был выбран период с 1 апреля 2024 года по 22 апреля 2024 года.

1. Проведение личных интервью:

* Интервью должны быть проведены с руководителями проектов
* Интервью должны быть записаны на диктофон с согласия участников.

**Анализ данных и формулирование рекомендаций:**

1. Качественный анализ данных опросов:

* Необходимо выявить характер влияния стилей лидерства на результативность проектов при медиативной роли организационного климата.

1. Качественный анализ данных интервью:

* Данные интервью должны быть проанализированы методом тематического анализа.
* Необходимо выявить темы, связанные с организационным климатом и стилями лидерства в контексте результативности проектов.

1. На основе результатов исследования будут разработаны рекомендации для компании "SIXHANDS". Рекомендации будут направлены на улучшение организационного климата и стиля лидерства, что, в свою очередь, должно привести к повышению результативности проектов.

Разработанные анкеты для оценки организационного климата в компании, для выявления стиля лидерства руководителей проектных команд и вопросы для личного интервью с сотрудниками представлены в приложениях №1–№3 соответственно.

Данная методология позволит провести комплексное исследование влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов в компании "SIXHANDS". Полученные результаты исследования будут иметь большое значение для повышения эффективности работы над проектами компании.

# Глава 3. Анализ результатов исследования в компании «SIXHANDS»

В рамках данного исследования было проведено комплексное изучение влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов в компании "SIXHANDS". Исследование охватило 6 проектных команд, в состав которых входили: 4 руководителя проектов (2 руководителя ведут по 2 проекта); 9 разработчиков; 6 бизнес-аналитиков; 7 UX/UI дизайнеров. Для удобства интерпретации данных ниже в таблице №1 представлен состав проектных команд. Так как компания попросила не разглашать конфиденциальные данные, реальные наименования проектов и ФИО сотрудников будут обезличены.

1. Детализация исследуемых проектов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Проект / Команда** | *Руководитель* | *Разработчик* | *Бизнес-аналитик* | *UX/UI дизайнер* |
| *1* | *Продажа Авто* | Рук 1 | 1 | 1 | 1 |
| *2* | *Инвестиции* | Рук 2 | 1 | 1 | 1 |
| *3* | *Онлайн школа* | Рук 1 | 2 | 1 | 1 |
| *4* | *CRM система* | Рук 3 | 2 | 1 | 1 |
| *5* | *Маркетплейс* | Рук 2 | 2 | 1 | 2 |
| *6* | *Игра* | Рук 4 | 1 | 1 | 1 |

Где «Рук №» — это ID руководителя проекта. Также в таблице представлено кол-во сотрудников на каждом из проектов.

Кроме того, необходимо также выделить критерии «успешного» проекта. В ходе общения с руководством компании было сформулировано 2 основных показателя, по которым проект можно считать «успешным»:

* Соблюдение поставленных дедлайнов.
* Маржинальность проекта более 15%.

Как и описывалось ранее, для сбора данных были использованы два метода:

* Анонимное анкетирование, которое проводилось с помощью Google Forms. Анкеты были заполнены всеми членами отобранных команд.
* Личные интервью с 4 руководителями проектов.

Анализ полученных данных позволил выявить ряд важных закономерностей, касающихся влияния организационного климата и стиля лидерства руководителя на результативность проектов.

## 3.1 Результаты анкетирования, направленного на оценку организационного климата компании

В результате анкетирования членов шести исследуемых команд (за исключением руководителей проектов) опрос прошло 22 человека. Результаты анализа представлены ниже в разрезе проектных команд:

Результаты опроса команды проекта «Продажа Авто» представлены в таблице №2.

1. Результаты опроса команды проекта «Продажа Авто»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение),**  **3 респондента** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 3 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 2 |
| Я чувствую себя частью команды. | 4 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 2 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 2 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 3 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 3 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 4 |
| Я доволен своей заработной платой. | 2 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 2 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 3 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 4 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 4 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 3 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 3 |

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в команде наблюдается средний уровень организационного климата. Это означает, что в целом атмосфера в коллективе благоприятная, но есть и некоторые проблемы, которые требуют внимания. Важно отметить, что низкое чувство ценности у сотрудников и неуверенность в будущем компании являются серьезными проблемами, которые могут привести к снижению мотивации, текучести кадров и другим негативным последствиям.

Результаты опроса команды проекта «Инвестиции» представлены в таблице №3.

1. Результаты опроса команды проекта «Инвестиции»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение), 3 респондента** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 4 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 3 |
| Я чувствую себя частью команды. | 5 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 4 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 4 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 3 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 4 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 3 |
| Я доволен своей заработной платой. | 3 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 2 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 2 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 5 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 4 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 3 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 3 |

В данном проекте результаты также демонстрируют средний организационный климат в команде. Стоит отметить, что часть сотрудников недовольны условиями заработной платы, не видят перспектив для дальнейшего карьерного роста, а также не чувствуют уверенности в будущем компании.

Результаты опроса команды проекта «Онлайн школа» представлены в таблице №4.

1. Результаты опроса команды проекта «Онлайн Школа»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение), 4 респондента** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 3 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 3 |
| Я чувствую себя частью команды. | 5 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 4 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 4 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 3 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 4 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 3 |
| Я доволен своей заработной платой. | 3 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 5 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 2 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 5 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 4 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 4 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 3 |

Результаты опроса членов проекта «Онлайн Школа» показывают, что в команде высокий уровень организационного климата. Стоит отметить, что, как и ранее опрошенные, сотрудники данной команды не до конца видят возможности для карьерного роста внутри организации.

Результаты опроса команды проекта «CRM система» представлены в таблице №5.

1. Результаты опроса команды проекта «CRM система»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение), 4 респондента** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 3 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 2 |
| Я чувствую себя частью команды. | 4 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 3 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 5 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 2 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 4 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 2 |
| Я доволен своей заработной платой. | 4 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 3 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 4 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 3 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 3 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 3 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 2 |

На основании результатов опроса можно сделать вывод о том, что в команде наблюдаются серьезные проблемы с организационным климатом. Сотрудники недовольны тем, что не участвуют в принятии решений, не чувствуют доверия друг к другу и считают, что руководство не заинтересовано в их развитии. Эти проблемы могут привести к снижению мотивации, текучести кадров, ухудшению качества работы и другим негативным последствиям. У сотрудников практически отсутствует лояльность к компании.

Результаты опроса команды проекта «Маркетплейс» представлены в таблице №6.

1. Результаты опроса команды проекта «Маркетплейс»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение), 5 респондентов** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 2 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 1 |
| Я чувствую себя частью команды. | 3 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 3 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 4 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 2 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 3 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 4 |
| Я доволен своей заработной платой. | 3 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 3 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 1 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 3 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 2 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 2 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 2 |

С одной стороны, сотрудники недовольны тем, что руководство команды нечетко ставит перед ними цели и задачи, cчитают, что не имеют возможности влиять на решения, которые принимаются в компании. С другой стороны, они чувствуют свою ценность для компании и уверены в том, что руководство заинтересовано в их развитии.

Результаты опроса команды проекта «Игра» представлены в таблице №7.

1. Результаты опроса команды проекта «Игра»

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ (среднее значение), 3 респондента** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. | 3 |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. | 4 |
| Я чувствую себя частью команды. | 3 |
| Моя работа в компании имеет смысл. | 5 |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. | 3 |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. | 3 |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. | 5 |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. | 4 |
| Я доволен своей заработной платой. | 4 |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. | 2 |
| В компании есть возможности для карьерного роста. | 1 |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. | 5 |
| Мне нравится работать в этой компании. | 4 |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. | 3 |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. | 2 |

Данные показывают, что в команде высокий уровень организационного климата. Стоит отметить, что, как и ранее опрошенные, сотрудники данной команды не видят возможности для карьерного роста внутри организации, а также считают атмосферу в коллективе не до конца доверительной.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации преобладает средний уровень организационного климата, близкий к высокому.

## 3.2 Результаты анкетирования, направленного на оценку стиля лидерства руководителя команды

В результате анкетирования членов шести исследуемых команд (за исключением руководителей проектов) опрос прошло 22 человека. Результаты анализа представлены ниже в разрезе руководителей проектов:

**Руководитель №1**

Результаты опроса сотрудников по проекту «Продажа Авто» представлены в таблице №8.

1. Опрос сотрудников проекта №1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 3.5 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 4 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 4.3 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 5 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 4.7 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4 |

Результаты опроса сотрудников по проекту «Онлайн Школа» представлены в таблице №9.

1. Опрос сотрудников проекта №3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 3.6 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 3.7 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 4.1 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 4.5 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 4.9 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4 |

На основании предоставленных оценок можно сделать вывод, что стиль лидерства руководителя проектов №1 ближе всего к стилю "Демократический". Стоит отметить, что руководитель проектов №1 демонстрирует также некоторые качества, характерные для других стилей лидерства: высокие оценки за 4 и 6 утверждения могут говорить о наличии элементов "Амбициозного" и "Товарищеского" стилей лидерства. Оценка за 6 утверждение немного ниже, чем за другие пункты, что может говорить о некоторой авторитарности в его стиле руководства. В целом, руководитель проектов №1, является эффективным лидером, который умеет сочетать разные стили лидерства для достижения целей проекта.

**Руководитель №2**

Результаты опроса сотрудников по проекту «Инвестиции» представлены в таблице №10.

1. Опрос сотрудников проекта №2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 3.8 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 3.6 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 3 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 3.6 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 4.5 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4 |

Результаты опроса сотрудников по проекту «Маркетплейс» представлены в таблице №11.

1. Опрос сотрудников проекта №5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 4.1 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 4 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 3.2 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 4 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 5 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4.5 |

Как и у руководителя №1, у руководителя №2 стиль лидерства также ближе всего к "Демократическому". Однако стоит отметить, что он также явно применяет "Авторитарный" стиль лидерства в работе, об этом говорят высокие оценки в пункте 6. В ходе интервью данный руководитель не раз утверждал, что ему ближе всего совместное принятие и решений, но в определенных ситуациях он использует жёсткое управление.

Таким образом, руководитель №2 является эффективным лидером, который умеет сочетать разные стили лидерства для достижения целей проекта.

**Руководитель №3**

Результаты опроса сотрудников по проекту «CRM система» представлены в таблице №12.

1. Опрос сотрудников проекта №4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 4 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 3 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 2 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 5 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 4 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4.2 |

На основании проведенного опроса можно сделать вывод, что стиль лидерства данного руководителя ближе всего к "Образцовому", но с элементами "Авторитарного" и "Демократического" стилей.

**Руководитель №4**

Результаты опроса сотрудников по проекту «Игра» представлены в таблице №13.

1. Опрос сотрудников проекта №6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ (среднее значение) |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности | 5 |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь | 5 |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу | 4.8 |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности | 4 |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии | 4.3 |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем | 4.7 |

Анализ результатов исследования показал, что руководитель №4 не ограничивается одним стилем лидерства, а умело сочетает в себе элементы всех стилей, описанных Д. Гоулманом. Важно отметить, что руководитель №4 не всегда использует все стили лидерства в равной степени. Его стиль руководства может меняться в зависимости от ситуации, от задачи, которая стоит перед командой, и от личностных характеристик членов команды. Умение сочетать разные стили лидерства является одним из важнейших качеств успешного руководителя.

## Результаты личных интервью с руководителями проектов

В рамках исследования были проведены полу-структурированные глубинные интервью с четырьмя руководителями шести проектных команд. Анализируя полученные данные, можно сделать несколько выводов о стилях лидерства руководителей. Руководитель №1 имеет основной стиль руководства - демократический. Однако он использует и другие стили: амбициозный и товарищеский. В меньшей степени авторитарный. Ему характерны следующие черты: четкое видение целей проекта и долгосрочной стратегии достижения этих целей, вовлечение членов команды в процесс принятия решений, делегирование задач и предоставление подчиненным свободы действий, поддержание дисциплины и требование результатов, мотивация и развитие сотрудников. Руководитель №2 использует демократический стиль лидерства в связке с авторитарным стилем. Он контролирует каждое действие сотрудников, ставит конкретные цели и ждет их выполнения в поставленный срок, но иногда может интересоваться мнением коллег. Руководителю № 3 присущ образцовый стиль лидерства. В меньшей степени он использует такие стили как демократический и авторитарный. Данному руководителю характерны следующие черты: личный пример для членов команды; высокие стандарты работы; скрупулезное отношение к себе и подчиненным; способность вдохновлять и мотивировать; делегирование задач при четком исполнительном руководстве. По результатам личного интервью с руководителем №4 нельзя выделить один доминирующий стиль руководства. Он умело использует все стили лидерства. Ему присущи следующие черты: гибкость и адаптивность; способность подбирать стиль руководства к конкретным ситуациям; эффективное управление командой в неоднозначных ситуациях; способность мотивировать и развивать сотрудников с разными характеристиками, целеполагание и радикальное, жесткое управление, если того требует ситуация. Результаты личного интервью с руководителями проектов представлены в таблице №14.

1. Результаты личных интервью

|  |  |
| --- | --- |
| ID руководителя | Стиль лидерства |
| Руководитель №1 | Демократический |
| Руководитель №2 | Демократический + Авторитарный |
| Руководитель №3 | Образцовый |
| Руководитель №4 | Хорошо сочетает все стили |

В целом, полученные результаты свидетельствуют о том, что все четыре менеджера обладают развитыми лидерскими качествами и способны эффективно управлять своими командами. Стили руководства имеют свои особенности и могут быть или не быть более эффективными в зависимости от конкретной ситуации.

В рамках данного исследования было проведено интервью с руководителем HR-департамента компании SIXHANDS.

В ходе интервью руководитель HR-департамента ознакомилась с результатами исследования стилей лидерства 4 руководителей SIXHANDS и подтвердила их точность. Она отметила, что описанные в исследовании стили лидерства действительно характерны для этих руководителей. Она также привела примеры из своей практики, иллюстрирующие проявление этих стилей лидерства в поведении руководителей, после чего высоко оценила данное исследование и отметила его практическую ценность. Она считает, что результаты исследования могут быть использованы для повышения эффективности работы руководителей SIXHANDS, а также для развития их лидерских навыков.

Таким образом, интервью с руководителем HR-департамента подтвердило достоверность результатов исследования стилей лидерства 4 руководителей SIXHANDS.

## 3.4 Выводы

В исследовании приняло участие шесть проектных команд: четыре руководителя, девять разработчиков, шесть бизнес-аналитиков и семь ux/ui дизайнеров. Общие результаты проведенного исследования представлены ниже:

1. Результаты исследования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название проекта | Стиль лидерства руководителя | Уровень орг. климата | Результат проекта |
| *Продажа Авто* | Демократический | Средний | * Дедлайны не соблюдены * Порог маржинальности пройден |
| *Инвестиции* | Демократический совместно с Авторитарным | Высокий | * Дедлайны соблюдены * Порог маржинальности пройден |
| *Онлайн школа* | Демократический | Высокий | * Дедлайны соблюдены * Порог маржинальности не пройден |
| *CRM система* | Образцовый | Средний | * Дедлайны соблюдены * Порог маржинальности пройден |
| *Маркетплейс* | Демократический совместно с Авторитарным | Средний | * Дедлайны не соблюдены * Порог маржинальности пройден |
| *Игра* | Развиты все стили лидерства | Высокий | * Дедлайны соблюдены * Порог маржинальности пройден |

Исследование показало, что высокий уровень организационного климата и эффективное использование различных стилей лидерства действительно способствуют более высокой результативности проектов. Проекты с высоким уровнем организационного климата ("Инвестиции") более успешны. В них все дедлайны соблюдены, а порог маржинальности пройден. Проекты со средним уровнем организационного климата ("Маркетплейс") менее успешны. В них дедлайны не соблюдаются, что может привести к задержкам и перерасходу средств.

Проекты, где преобладает демократический стиль лидерства, чаще оказываются провальными. Это может быть связано с тем, что такой стиль лидерства предполагает вовлечение всех членов команды в процесс принятия решений, что может привести к задержкам и несогласованности действий. Проекты, где присутствует авторитарный или образцовый стиль лидерства, чаще успешно завершаются. Эти стили лидерства предполагают более чёткое руководство и контроль со стороны руководителя, что может быть более эффективно в условиях ограниченных сроков и ресурсов. Тем не менее, принимая во внимание суждения Д. Гоулмана о влиянии данных стилей лидерства на организационный климат компании, можно сделать вывод о том, что данные стили лидерства будут эффективными и принесут результат скорее в краткосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе данные стили могут разрушать организационный климат, снижать моральный дух и сплоченность коллектива, что неизбежно приведет к снижению результативности. Таким образом, несмотря на тот факт, что авторитарный и амбициозный стили лидерства наилучшим образом влияют на результативность, нельзя не учитывать внешние факторы, которые влияют на результат, и использовать только данные стили. Каждому лидеру, который хочет повысить результативность своей команды и удерживать высокие показатели в перспективе, следует развивать эмоциональный интеллект и использовать как можно больше стилей эмоционального лидерства, чтобы максимально эффективно влиять на своих коллег и подчиненных. Лишь сочетание нескольких стилей лидерства одновременно может дать максимальный результат в долгосрочной перспективе.

## 3.4 Рекомендации для компании «SIXHANDS»

Исходя из выводов, сделанных из исследования, можно сформулировать следующие рекомендации для компании «SIXHANDS».

**Налаживание атмосферы в коллективе:**

Цель - создать атмосферу доверия, взаимопомощи и вовлеченности в компании.

План действий:

* Проведение регулярных командных мероприятий.
* Развитие системы обратной связи.
* Создание системы поощрений за командную работу.
* Проведение тренингов по командообразованию.

Ожидаемые результаты:

* Снижение уровня текучести кадров.
* Повышение мотивации сотрудников.
* Улучшение коммуникации в коллективе.

**Разработка карьерных треков для сотрудников:**

Цель - создать систему карьерного роста, которая будет мотивировать сотрудников развиваться и достигать новых целей.

План действий:

* Проведение анализа кадрового потенциала.
* Разработка индивидуальных планов карьерного развития для сотрудников.
* Обеспечение доступа к программам обучения и развития.
* Создание системы менторства.

Ожидаемые результаты:

* Повышение лояльности сотрудников.
* Увеличение количества внутренних кандидатов на руководящие должности.
* Повышение уровня квалификации сотрудников.

**Донесение целей компании:**

Цель - донести до сотрудников видение и цели компании, чтобы они чувствовали себя частью большой команды.

План действий:

* Проведение регулярных собраний, на которых будут обсуждаться цели компании.
* Разработка системы коммуникации, которая будет информировать сотрудников о достижениях компании.
* Создание системы поощрений за вклад в достижение целей компании.

Ожидаемые результаты:

* Повышение вовлеченности сотрудников в работу компании.
* Улучшение понимания сотрудниками своей роли в достижении целей компании.
* Повышение мотивации сотрудников.

**Развитие у проектных руководителей других стилей лидерства:**

Цель - развить у проектных руководителей навыки применения различных стилей лидерства. Исследование показало, что на результативность наиболее положительное влияние оказывают такие стили лидерства, как "Авторитарный" и "Образцовый". Несмотря на данный факт, руководителям проектов следует развивать уровень эмоционального интеллекта, чтобы у них была возможность применять как можно больше стилей лидерства в зависимости от этапа и обстоятельств проекта. Таким образом, руководители смогут поддерживать необходимый уровень результативности проектов более долгий срок.

План действий:

* Проведение тренингов по лидерству.
* Предоставление проектных руководителей возможности для менторства со стороны опытных руководителей.
* Проведение регулярной оценки эффективности работы проектных руководителей.
* Коучинг

Ожидаемые результаты:

* Повышение эффективности работы проектных команд.
* Снижение количества провальных проектов.
* Улучшение коммуникации между проектными руководителями и командами.

Кроме того, были разработаны рекомендации для каждого руководителя, изучаемых проектов:

**Руководителю 1**

1. Необходимо четко ставить цели и формировать пул задач для сотрудников. Данный руководитель часто вовлекает своих коллег к принятию решений и к процессу обсуждений. Важно, чтобы он самостоятельно четко ставил цели и задачи для каждого подчиненного. Данный подход позволит сотрудникам уделять больше внимания непосредственно своим функциональным обязанностям, а не процессу принятия решений. В условиях ограниченных ресурсов это может позволить сотрудникам выполнять свои задачи эффективнее. Более того, когда данный руководитель вовлекает сотрудников в процесс принятия решений, важно использовать структурированные методы, такие как мозговой штурм, голосование или метод Дельфи. Структурированность и конструктивность также позволят не выходить за рамки решения конкретных задач.
2. Данному руководителю следует присмотреться к методам товарищеского стиля лидерства. Создание доверительных отношений и искренняя обратная связь позволят не только повысить организационный климат в коллективе, но и увидеть возможности для развития проектных команд.
3. Данному руководителю следует поощрять инициативу и творчество со стороны сотрудников. Необходимо создать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, предлагая новые идеи и принимая на себя ответственность.

**Руководителю 2**

1. Использовать авторитарный стиль с осторожностью: авторитарный стиль может подавить инициативу и мотивацию сотрудников, если использовать его слишком часто или без учета их мнения. Несмотря на тот факт, что данному руководителю авторитарный стиль лидерства обеспечивает результат, есть вероятность потерять расположение команды. Авторитарный стиль лидерства следует «разбавлять» другими стилями. Например, жёсткое целеполагание может неплохо сочетаться с совместным принятием определенных решений или с укреплением личных связей между сотрудниками.
2. Объяснять свои решения: независимо от того, какой стиль лидерства использует руководитель №2, важно объяснять свои решения сотрудникам. Именно прозрачность и ясность целей принимаемых решений позволяют сотрудникам достигать поставленных целей. В ином случае данный руководитель рискует столкнуться с непониманием и недоверием со стороны сотрудников, даже несмотря на высокие результаты.
3. Создать атмосферу доверия: создание атмосферы доверия между руководителем №2 и его сотрудниками имеет решающее значение для эффективного использования всех стилей лидерства. Сотрудники должны чувствовать себя комфортно, выражая свое мнение, даже если оно отличается от его.
4. Обеспечить поддержку и обратную связь: важно оказывать сотрудникам поддержку и давать им обратную связь. Это поможет им развиваться и достигать своих целей.

**Руководителю 3**

1. Быть последовательным: самое главное в образцовом лидерстве — это последовательность. Слова и действия руководителя №3 всегда должны соответствовать его ожиданиям от сотрудников.
2. Быть справедливым и беспристрастным: сотрудники должны чувствовать, что к ним относятся справедливо и беспристрастно. Необходимо избегать предпочтений, чтобы не нарушать климат в коллективе.
3. Общаться открыто и честно: открытая и честная коммуникация имеет решающее значение для образцового лидерства. Руководителю №3 необходимо регулярно общаться со своими сотрудниками, делиться своими ожиданиями и быть готовым ответить на их вопросы. Данный подход позволит извлечь максимум из присущего данному руководителю стилю лидерства. Более того, для создания положительного организационного климата следует регулярно предоставлять сотрудникам обратную связь об их работе. Сосредоточиться как на положительных, так и на отрицательных моментах, и предложить конструктивные советы по улучшению. Это повысит вовлеченность и мотивацию сотрудников к развитию.
4. Руководитель №3 является образцом для подражания и часто берет чужие задачи на себя. Так, важно не делать всю работу самостоятельно, а эффективно распределять задачи между сотрудниками. Ему необходимо делегировать полномочия своим сотрудникам и доверять им принимать решения в рамках своей области ответственности. Так сотрудники поймут свою ценность и будут ответственнее относиться к выполняемым задачам.
5. Поощрять инициативу: создать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, предлагая новые идеи и принимая на себя ответственность. Поощрять инициативу и творчество.

Реализация данных рекомендаций позволит компании SixHands улучшить организационный климат, повысить результативность проектов, а также повысить мотивацию и лояльность сотрудников.

# Заключение

Подводя итоги, в ходе данного исследования был проведен анализ лидерских стилей руководителей проектов с целью понимания, как он способствует достижению высокой результативности при учете организационного климата. Основываясь на изучении основных концепций лидерства, результатах интервью с руководителями проектов в компании SIXHANDS, а также на анализе результатов опросов среди проектных команд данной компании, были сделаны ключевые выводы о взаимосвязи исследуемых понятий, а также предложены рекомендации по развитию лидеров компании.

Можно сделать вывод о том, что стиль лидерства на сегодняшний день является не только важным аспектом успешных проектов, но и порой даже имеет решающее значение. Эффективное применение различных стилей лидерства приводит к повышению результативности работы проектных команд. При этом следует учитывать и другие факторы, в особенности организационный климат, при планировании деятельности как компании в целом, так и отдельных команд. Помимо этого, эффективное лидерство требует высокого уровня развития эмоционального интеллекта, а также применения различных стилей в зависимости от ситуации. Исследование показало, что амбициозный и авторитарный стили лидерства лучше других способствуют результативности проекта – связано это с четким целеполаганием, структурированностью задач и точечным операционным контролем. Тем не менее, в командах со средним уровнем организационного климата, в отличие от команд с высоким уровнем, наблюдается ухудшение результативности. Таким образом, можно сделать вывод о том, даже при применении методов контроля, присущим амбициозному и авторитарному стилю лидерства, не всегда можно достигнуть высокой результативности. В краткосрочной перспективе данные паттерны могут дать результат, однако, при стратегическом планировании руководителям следует внимательно подходить к выбору стилей эмоционального лидерства, так как каждый отдельный сотрудник, задача и проект в целом требуют индивидуального подхода и различных решений. Соответственно, чтобы быть эффективным руководителем-лидером, следует развивать эмоциональный интеллект и обращать внимание на организационный климат в команде.

Более того, исследование показало, что организационный климат является немаловажным фактором успешных и результативных проектов, поэтому управление организационным климатом требует системного подхода, который включает в себя не только лидерские практики, но и организационные политики, культуру и традиции.

Результаты данной работы не только способствуют глубокому пониманию того, как стили эмоционального лидерства и организационный климат способствуют достижению результативности проектов, но и являются практико-ориентированными, и могут быть использованы как HR-менеджерами компании SIXHANDS, так и самими руководителями проектов. Представленные рекомендации будут полезны для оптимизации управленческих практик и повышения результативности проектных команд.

# Список использованной литературы

1. Why many CEOs are tall people? The height of the matter. Bisy Daniels, 15.05.2016

URL: <https://www.premiumtimesng.com/entertainment/naija-fashion/203429-many-ceos-tall-people-height-matter-bisi-daniels.html?tztc=1>

1. Ивановский В.В., «О некоторых вопросах определения феномена лидерства», 2005. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-voprosah-opredeleniya-fenomena-liderstva/viewer>
2. Теория X, Теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Д.Б. Гармаева URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticheskiy-i-liberalnyy-stili/viewer>
3. Аксенова Т.В., Снигур А.Р., Назаров А.А., Солнцева А.С., Воронова А.С. СТИЛИ РУКОВОДСТВА. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // StudNet. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-rukovodstva-optimizatsiya-upravlencheskoy-deyatelnosti>
4. «Типы лидерства. Эксперимент Курта Левина». О.С. Козленко. 07.05.2020.
5. Authority in the 21st Century: Likert’s System 5 Theory. John H. Wilson. 2010. URL: <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/authority-in-the-21st-century-likerts-system-5-theory/>
6. «Стили руководства: как не задавить авторитетом». С. Яковлева. 2024. URL: <https://romi.center/ru/learning/article/leadership-styles-how-to-be-a-true-leader-and-not-just-a-boss/>
7. FOUNDATIONS OF LEADERSHIP, Situational Leadership., 2006 by Pearson Custom Publishing
8. Situational Leadership (Hersey-Blanchard) Model: How It Works. Will Kelington. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
9. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
10. «Трансформационное лидерство» Д. М. Дайл, Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски. URL: <https://www.litres.ru/book/dzh-p-kandzhemi/psihologiya-sovremennogo-liderstva-amerikanskie-issledovan-9371167/chitat-onlayn/page-2/>
11. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // Organizational dynamics. – 1990. – Т. 18, No 3. – С. 19–31.
12. How a Transactional Leadership Style Works. Kendra Cherry, MSEd URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>
13. "Leadership in Software Projects: A Holistic Approach to a Review of the Literature" by Marinho, A. L., & de Albuquerque, J. P. (2019)
14. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Snellman Carita Lilian. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82050664.pdf>
15. «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ?». Д. Гоулман. URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnyy-intellekt-pochemu-on-mozhet-znachit-bolshe-che-5024477/>
16. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Д. Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnoe-liderstvo-6882953/>
17. Ehrhart, Schneider, Macey, 2013, p . 69
18. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.:Экономика, 1989
19. «Организационный̆ климат и выгорание сотрудников промышленной̆ компании» В.И. Кабалина, А. Джокич, А.М. Чеглакова, Российский журнал менеджмента 21 (2): 228–254 (2023) URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/870808104.pdf>
20. «Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация». Джон Равен. 1984 URL: <https://www.litres.ru/book/dzhon-raven/kompetentnost-v-sovremennom-obschestve-vyyavlenie-razvitie-i-r-180004/?lfrom_processed=619692077>
21. Ю.П. Дмитриева. Организационный климат как важнейшая составляющая организационной // Studylib, 2020. – URL: <https://studylib.ru/doc/2473109/organizacionnyj-klimat-kak-vazhnejshaya-sostavlyayushhaya>
22. «Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании». Т.Соломанидина, В.Кишеня URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?368>
23. «Обзор рынка заказной разработки от Tadviser». URL: <https://www.haulmont.ru/blog/obzor-rynka-zakaznoj-razrabotki-ot-tadviser/>
24. «Организационный̆ климат и выгорание сотрудников промышленной̆ компании» В.И. Кабалина, А. Джокич, А.М. Чеглакова, Российский журнал менеджмента 21 (2): 228–254 (2023) URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/870808104.pdf>
25. Официальный сайт компании SIXHANDS. URL: <https://www.sixhands.io/>
26. Официальный сайт компании ARTWELL. URL: <https://www.artwell.ru/>
27. Официальный сайт компании Kotelov. URL: <https://kotelov.com/>
28. Официальный сайт компании Head&Hands. URL: <https://handh.ru/>
29. Официальный сайт компании Liqium. URL: <https://www.liqium.ru/>

# Приложение №1: Анкета для оценки организационного климата в компании

Инструкция:

Сотрудники должны внимательно прочитать каждое утверждение и ответить на него, выбрав один из вариантов ответа:

* 1 - Совершенно не согласен
* 2 - Не согласен
* 3 - Частично согласен
* 4 - Согласен
* 5 - Совершенно согласен

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ** |
| Руководство компании четко ставит перед сотрудниками цели и задачи. |  |
| Я могу влиять на решения, которые принимаются в компании. |  |
| Я чувствую себя частью команды. |  |
| Моя работа в компании имеет смысл. |  |
| Я чувствую, что я ценный сотрудник для компании. |  |
| В компании царит атмосфера доверия и взаимопомощи. |  |
| Я могу свободно выражать свое мнение на работе. |  |
| Руководство компании заинтересовано в моем развитии. |  |
| Я доволен своей заработной платой. |  |
| Я чувствую себя уверенно в будущем компании. |  |
| В компании есть возможности для карьерного роста. |  |
| Я могу совмещать работу с личной жизнью. |  |
| Мне нравится работать в этой компании. |  |
| Я бы порекомендовал эту компанию своим друзьям и знакомым. |  |
| Я горжусь тем, что работаю в этой компании. |  |

Интерпретация полученных результатов:

* **0-25 баллов:** Низкий уровень организационного климата.
* **26-50 баллов:** Средний уровень организационного климата.
* **51-75 баллов:** Высокий уровень организационного климата.

# Приложение №2: Анкета для выявления стиля лидерства руководителей проектных команд

Инструкция:

Сотрудникам необходимо оценить каждое утверждение о стиле лидерства их руководителя по шкале от 1 до 5, где:

* 1 - Полностью не согласен
* 2 - Не совсем согласен
* 3 - Нейтрально
* 4 - Согласен
* 5 - Полностью согласен

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Утверждение | Ответ |
| **1** | Руководитель имеет четкое видение, долгосрочную стратегию достижения цели. Информирует о цели и делегирует обязанности |  |
| **2** | Руководитель оказывает содействие развитию сотрудников, строит планы развития, демонстрирует непрерывную поддержку и обратную связь |  |
| **3** | Руководитель культивирует отношения/общение между участниками группы, проводит встречи по обмену информацией, ориентируется на развитие личностных общений и совместное принятие решений. Создает доброжелательную дружную атмосферу |  |
| **4** | Руководитель демонстрирует примеры того, как необходимо действовать, ведет за собой к амбициозным целям, задавая высокие стандарты производительности |  |
| **5** | Руководитель достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы. Использует коллективное руководство для принятия решения. Организует частые собрания, дебаты, дискуссии |  |
| **6** | У руководителя на первом месте дисциплина, он даёт короткие конкретные инструкции, фиксирует плохое поведение, с целью предотвращения его в будущем |  |

# Приложение №3: Вопросы для личного интервью с сотрудниками

1. Расскажите о своем видении целей текущих проектов и о том, как вы планируете их достичь.

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, насколько четко руководитель представляет себе цели проекта и имеет ли он долгосрочную стратегию их достижения.

2. Как вы обычно делегируете задачи членам команды?

Пояснение: Этот вопрос позволяет оценить, насколько руководитель вовлекает членов команды в процесс принятия решений и насколько он доверяет им.

3. Как вы мотивируете своих сотрудников?

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, какие методы мотивации использует руководитель. Ответы на этот вопрос могут пролить свет на все стили лидерства, так как разные стили лидерства предполагают разные методы мотивации.

4. Как вы реагируете на ошибки или неудачи членов команды?

Пояснение: Этот вопрос позволяет оценить, насколько руководитель умеет поддерживать своих сотрудников в сложных ситуациях.

5. Как вы обычно проводите командные совещания?

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, насколько руководитель поощряет открытое общение и обмен идеями в команде.

6. Опишите свой подход к дисциплине в команде.

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, насколько строго руководитель следит за соблюдением правил и насколько он справедлив к своим подчиненным.

7. Как вы обычно даете обратную связь своим сотрудникам?

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, насколько конструктивна и полезна обратная связь, которую дает руководитель.

8. Как вы обычно разрешаете конфликты в команде?

Пояснение: Этот вопрос позволяет оценить, насколько эффективно руководитель умеет решать конфликтные ситуации. Ответы на этот вопрос могут на все стили лидерства, так как разные стили лидерства предполагают разные подходы к разрешению конфликтов.

9. Как вы обычно оцениваете работу своих сотрудников?

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, какие критерии оценки использует руководитель. Ответы на этот вопрос могут на все стили лидерства, так как разные стили лидерства предполагают разные критерии оценки.

10. Как вы думаете, как вас воспринимают ваши сотрудники?

Пояснение: Этот вопрос позволяет получить информацию о том, как руководитель видит себя и как его видят его подчиненные. Ответы на этот вопрос могут помочь выявить расхождения между самооценкой руководителя и его реальным образом действий.

11. Расскажите о своих планах по развитию своих лидерских навыков.

Пояснение: Этот вопрос позволяет понять, насколько руководитель осознает необходимость своего развития и насколько он готов к самосовершенствованию. Ответы на этот вопрос могут пролить свет на все стили лидерства, так как лидеры, придерживающиеся разных стилей, могут по-разному подходить к своему развитию.

1. Why many CEOs are tall people? The height of the matter. Bisy Daniels, 15.05.2016  
   URL: <https://www.premiumtimesng.com/entertainment/naija-fashion/203429-many-ceos-tall-people-height-matter-bisi-daniels.html?tztc=1> [↑](#footnote-ref-1)
2. Ивановский В.В., «О некоторых вопросах определения феномена лидерства», 2005. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-voprosah-opredeleniya-fenomena-liderstva/viewer> [↑](#footnote-ref-2)
3. Ивановский В.В., «О некоторых вопросах определения феномена лидерства», 2005. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-voprosah-opredeleniya-fenomena-liderstva/viewer> [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория X, Теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Д.Б. Гармаева URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticheskiy-i-liberalnyy-stili/viewer> [↑](#footnote-ref-4)
5. Аксенова Т.В., Снигур А.Р., Назаров А.А., Солнцева А.С., Воронова А.С. СТИЛИ РУКОВОДСТВА.

   ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // StudNet. 2021. №1. URL:

   <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-rukovodstva-optimizatsiya-upravlencheskoy-deyatelnosti> [↑](#footnote-ref-5)
6. «Типы лидерства. Эксперимент Курта Левина». О.С. Козленко. 07.05.2020. [↑](#footnote-ref-6)
7. Authority in the 21st Century: Likert’s System 5 Theory. John H. Wilson. 2010. URL: <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/authority-in-the-21st-century-likerts-system-5-theory/> [↑](#footnote-ref-7)
8. «Стили руководства: как не задавить авторитетом». С. Яковлева. 2024. URL: <https://romi.center/ru/learning/article/leadership-styles-how-to-be-a-true-leader-and-not-just-a-boss/> [↑](#footnote-ref-8)
9. FOUNDATIONS OF LEADERSHIP, Situational Leadership., 2006 by Pearson Custom Publishing [↑](#footnote-ref-9)
10. Situational Leadership (Hersey-Blanchard) Model: How It Works. Will Kelington. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp> [↑](#footnote-ref-10)
11. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row. [↑](#footnote-ref-11)
12. «Трансформационное лидерство» Д. М. Дайл, Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски. URL: <https://www.litres.ru/book/dzh-p-kandzhemi/psihologiya-sovremennogo-liderstva-amerikanskie-issledovan-9371167/chitat-onlayn/page-2/> [↑](#footnote-ref-12)
13. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // Organizational dynamics. – 1990. – Т. 18, No 3. – С. 19–31. [↑](#footnote-ref-13)
14. How a Transactional Leadership Style Works. Kendra Cherry, MSEd URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317> [↑](#footnote-ref-14)
15. "Leadership in Software Projects: A Holistic Approach to a Review of the Literature" by Marinho, A. L., & de Albuquerque, J. P. (2019) [↑](#footnote-ref-15)
16. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Snellman Carita Lilian. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82050664.pdf> [↑](#footnote-ref-16)
17. «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ?». Д. Гоулман. URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnyy-intellekt-pochemu-on-mozhet-znachit-bolshe-che-5024477/> [↑](#footnote-ref-17)
18. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Д. Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnoe-liderstvo-6882953/> [↑](#footnote-ref-18)
19. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Д. Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnoe-liderstvo-6882953/> [↑](#footnote-ref-19)
20. Ehrhart, Schneider, Macey, 2013, p . 69 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.:Экономика, 1989 [↑](#footnote-ref-21)
22. «Организационный̆ климат и выгорание сотрудников промышленной̆ компании» В.И. Кабалина, А. Джокич, А.М. Чеглакова, Российский журнал менеджмента 21 (2): 228–254 (2023) URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/870808104.pdf> [↑](#footnote-ref-22)
23. «Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация». Джон Равен. 1984 URL: <https://www.litres.ru/book/dzhon-raven/kompetentnost-v-sovremennom-obschestve-vyyavlenie-razvitie-i-r-180004/?lfrom_processed=619692077> [↑](#footnote-ref-23)
24. Ю.П. Дмитриева. Организационный климат как важнейшая составляющая организационной // Studylib, 2020. – URL: <https://studylib.ru/doc/2473109/organizacionnyj-klimat-kak-vazhnejshaya-sostavlyayushhaya> [↑](#footnote-ref-24)
25. «Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании». Т.Соломанидина, В.Кишеня URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?368> [↑](#footnote-ref-25)
26. «Обзор рынка заказной разработки от Tadviser». URL: <https://www.haulmont.ru/blog/obzor-rynka-zakaznoj-razrabotki-ot-tadviser/> [↑](#footnote-ref-26)
27. «Организационный̆ климат и выгорание сотрудников промышленной̆ компании» В.И. Кабалина, А. Джокич, А.М. Чеглакова, Российский журнал менеджмента 21 (2): 228–254 (2023) URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/870808104.pdf> [↑](#footnote-ref-27)
28. Официальный сайт компании SIXHANDS. URL: <https://www.sixhands.io/> [↑](#footnote-ref-28)
29. [↑](#footnote-ref-29)
30. Официальный сайт компании ARTWELL. URL: https://www.artwell.ru/ [↑](#footnote-ref-30)
31. Официальный сайт компании Kotelov. URL: https://kotelov.com/ [↑](#footnote-ref-31)
32. Официальный сайт компании Head&Hands. URL: https://handh.ru/ [↑](#footnote-ref-32)
33. Официальный сайт компании Liqium. URL: https://www.liqium.ru/ [↑](#footnote-ref-33)