

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Постоянные изменения внутренней и внешней среды функционирования и развития современных организаций выдвигают новые требования к технологиям организационного управления. В условиях снижения эффективности традиционных административных методов управленческого воздействия резко возрастает потребность в поиске и нахождении новых и в видоизменении старых управленческих ресурсов.

Одним из таких ресурсов является организационное лидерство, потенциал которого в условиях российского организационного менеджмента остается недооцененным.

Проблема использования организационного лидерства для достижения организационных целей является одной из наиболее актуальных, учитывая все возрастающую роль личности в системах управления, особенно - в малом и среднем бизнесе. Современная социология управления пока не дает удовлетворительного ответа на вопрос, что же такое организационное лидерство, каким образом оно формируется и осуществляется, как интенсифицировать процесс лидерского влияния на подчиненных, какие компоненты лидерства поддаются сознательному воздействию, а какие - нет. Между тем, практические лидеры нуждаются в ответах на эти вопросы, ибо лидерский канал влияния является наиболее эффективным, и наилучшим образом отвечает современным требованиям.

Организационное лидерство является одной из существенных проблем социологии управления. Ее решение позволит выйти на новый уровень в понимании не только этого важного феномена организационной жизни, но других, связанных с ним, вопросов. Среди них - мотивация сотрудников, которая часто бывает неэффективной при использовании только административных методов воздействия; проблема трансформации организаций, находящихся на стадии умирания (появление новой команды во главе с лидером способно вдохнуть в нее новую жизнь); вопрос формирования управленческих команд, которые неэффективны без системообразующей компоненты - лидерства.

Условием решения этих проблем является четкое понимание сущности организационного лидерства, и того, какими параметрами характеризуется процесс его формирования и осуществления.

Проблеме организационного лидерства посвятили исследования представители многих научных направлений. Первыми, кто в начале двадцатого века уделили внимание данному феномену, были представители персоналистского подхода (Ф. Гальтон, Н. К. Михайловский, Г. Лебон, Г. Тард). Результатом работы исследователей стали персоналистские теории, или теории черт. Основной идеей этого подхода является то, что лидер обладает качествами, отличающими его от последователей, и что эти качества можно выделить. Лидерство в рамках данного подхода объяснялось, как социально-психологический феномен, порожденный выявленной совокупностью психологических черт.

Актуальность и сложность темы исследования предполагают постановку следующей его цели: осуществить анализ проблемы лидерства и разработать механизм создания и реализации лидерского ресурса в управленческом процессе.

Из цели исследования вытекают его задачи. Их можно сформулировать следующим образом:

- интерпретация сущности лидерства;
- анализ лидерства как переменной, от которой зависит эффективность деловой организации;
- анализ стиля лидерства как сущностной характеристики поведения лидера;
- анализ организационного лидерства в практике управления на российских предприятиях на основе эмпирического исследования.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИДЕРСТВА

- 1.

Теоретический анализ подходов к понятию «лидерство»

Исследователи социальных и экономических наук (М. Крозье и др.) рассматривают лидерство как элемент, возникающий в неопределенной ситуации[1].

А. Адлер, З. Фрейд и др. как представители зарубежной психологии определяют «лидерство» как компенсацию личностного дефицита[2].

М. Вудкок и Д. Френсис в своей концепции самоменеджмента отмечают сложность определения понятия «лидерство», т.к. используются «... различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей»[3].

Американский социолог У. Экстон выделяет лидерство как понятие высокого порядка, которое символизирует различные формы активности - от командования войском в ходе сражения до первенства в сфере создания произведений искусства.

У. Экстон рассматривает «лидерство», как:

- эффективные и успешные инновации в высокотехнологичном бизнесе;
- доминирование по показателям деятельности предприятия, как то: масштаб деятельности, объем продаж, прибыльность, имидж предприятия в глазах общественности, успешный маркетинг[4].

Дж. Терри считал, что лидерство - это способ воздействия на группы людей, побуждающий их к достижению общей цели[5].

Представители статусного подхода Ж. Блондель, О.С. Виханский, А. Даунтон отмечают, что лидерство - это статус в управленческой системе, социальная позиция, связанная с принятием решений. Такое истолкование теории лидерства, по их мнению, вытекает из структурно-функционального подхода, который рассматривает общество как сложную, иерархически организованную систему социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе высоких управленческих позиций, дает человеку статус лидера.

М. Альберт, В. Кац, Ф. Хедоури и Л. Эдинген, как представители методологического подхода понимают лидерство как способ влияния на людей, обладающими следующими качествами:

- влияние должно быть непрерывным;
- воздействие лидера должно распространяться на всю группу или организацию;
- лидер должен иметь явное преимущество во влиянии;

- влияние лидера должно опираться не на прямое воздействие силы, а на авторитет или, по меньшей мере, признание правомерности руководства[6].

Теоретический анализ вышеперечисленных подходов по определению лидерства, показал, что авторы смешивают понятие «лидерство» и «руководство или управление». Многие научные труды, как зарубежных, так и отечественных ученых посвящены размежеванию этих понятий.

Отечественные исследователи приступили к анализу понятия «лидерство» только после 30 гг. XX в., т.к. многие вопросы социальной психологии по причине государственной политики в нашей стране обходили стороной.

В 1973 г. Б. Д. Парыгин провёл сопоставительный анализ феномена «лидерства» и «руководство» и выявил их отличия, которые заключаются в том, что авторитет лидера основан на личном влиянии на различных членов группы, в то время как, авторитет официального руководителя вытекает из его статуса и официальных его обязанностей. Кроме того, лидер в основном основывается на личных симпатиях и антипатиях, в то время как официальный руководитель охватывает более широкую сферу. Это исследование и послужило стартом для дальнейшего развития теории лидерства[7].

Таблица 1

Сопоставление «лидера» и «руководства» по Б. Д. Парыгину

Основные положения лидера	Лидер	Руководство
1. Отношения в группы	осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе	осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации
2. Окружающая среда	лидер контактирует в условиях микросреды	руководство является элементом макросреды, т.к. оно связано со всей системой общественных отношений

3. Способы возникновения	возникает стихийно	процесс избрания руководство является целенаправленным и осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры.
4. Способ функционирования	менее стабильное, так как зависит от настроения группы	более стабильное.
5. Наличие управляющих способов	нет четких руководящих способов.	наличие определенной системы различных санкций.
6. Способ принятия решения	принятие непосредственных решений, касающихся групповой деятельности	сложный процесс, обусловленный различными обстоятельствами и соображениями, не зависящих от самой группы
7. Сфера деятельности	малая группа	сфера деятельности шире, т.к. малая группа представлена в более широкой социальной сфере

Лидеры часто делятся на 2 разные группы: формальные лидеры, официально назначенные на определенную должность. Так формальным лидером в студенческой среде является староста, который должен уметь поддерживать взаимосвязь между коллективом и вышестоящими людьми, например, преподавателями и администрацией ВУЗа. Неформальный лидер обычно официально не назначен на какую-либо должность, но имеет авторитет в коллективе, то есть занимает лидерскую позицию. Различия этих категорий заключается в том, что формальный лидер опирается больше на официальные положения, свой статус, а неформальный лидер на межличностные отношения. Р. Л. Кричевский говорит, что «руководство является частью официальных отношений, а лидерство - это феномен, порожденный неформальными

отношениями»[\[8\]](#).

При этом исследования Н. С. Жеребовой, Б. Д. Парыгина и В. В. Шпалинского показали, что происходит выдвижение различных лидеров: инструментальный, когда необходимо принять ответственность за принятие решений или ситуативный, который эмоционально поддерживает или ведет за собой группу.

На основе этих исследований Б. Д. Парыгин дал следующее определение лидера: «... - это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели»[\[9\]](#).

И. П. Волков предложил следующее понятие: «Лидерство - процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером, как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий»[\[10\]](#).

А. И. Уманским было дано следующее понятие: «Лидер - член группы, за которым все остальные члены группы признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интересы всей группы и определяющие направления деятельности этой группы»[\[11\]](#).

С. А. Багрецов определил лидерство как влияние личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи[\[12\]](#).

При этом, Г.М. Андреева рассматривает лидерство, как феномен, действующий только в группе: «это чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы». Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер немислим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре. Поэтому феномен лидерства относится к динамическим процессам малой группы. Этот процесс может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать»[\[13\]](#).

Психологические и социологические исследования показывают, что в любом коллективе обязательно должен появиться лидер, который оказывает сильное

влияние на весь коллектив. Обнаружить его достаточно легко при наблюдении за группой людей, обсуждающих какую-либо проблему. Б.И. Кретов в лидерстве выделил эмоциональную, деловую и информационную составляющую. К эмоциональному лидеру чаще всего обращаются с целью разделить свои эмоциональные состояния. К информационному лидеру обращаются с вопросами по поводу поиска дополнительной информации или вопросам, в которых, требуется дополнительная эрудиция. Деловой лидер может качественно организовать ход работы коллектива, наладить нужные взаимоотношения в коллективе.

Таким образом, вышеуказанный теоретический анализ литературы выявил, что в науке отсутствует единое определение феномена «лидерство». В целом, можно выделить следующее «общее понятие» в психологии: лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей группы, коллектива, организации. Но поскольку лидерство - многоаспектное социальное явление и является объектом изучения в различных областях научных знаний, задача исследователей, с учетом различных подходов разработать обобщенное определение понятия «лидерство».

- 1.

Развитие теорий лидерства в экономической науке управления

Огромное количество исследователей разных времен и национальностей пытались вывести закономерности в кажущемся хаосе существующих теорий лидерства и понять истоки лидерского потенциала конкретных людей. Выделим донаучные теории, классические теории и современные теории лидерства. К донаучным теориям отнесем теорию «великого человека» (great Man), которая впоследствии эволюционирует в теорию черт (Traits Theory) в классической теории.

Концепция «великого человека» предполагает, что мужчина может при рождении обладать магическим рядом характеристик и личностных качеств лидера[\[14\]](#).

Так, еще Лао-Цзы называл качествами лидера хитрость и справедливость, в то время как Конфуций выделял отсутствие жадности, гордыни, свирепости, расточительности и наличие достоинства, доброты и прочих качеств. Аристотель выделял 12 добродетелей, Платон несколько меньше. Также в эпоху Возрождения Н. Макиавелли в трактате «Государь» тоже описывал лидера.

Таким образом, последователи теории «великого человека» связывали развитие государств с личностями лидеров. А способность лидеров влиять на историю связывали с наличием определённых качеств. Так, яркими последователями теории «великого человека» стоит отнести Т. Карлейля (1841), Ф. Гальтона (1879), Ф.А. Вудз, Г. Тард, Ф. Ницше, А. Уиггам, Дж. Дауд, С. Клубек и Б. Басс, Е. Боргатта. Противниками теории «великого человека» были марксисты, которые считали, что исторический процесс развивается вне зависимости от лидеров, а зависит от уровня развития производственных отношений и других факторов.

В любом случае именно теория «великого человека» породила теорию лидерских качеств, которая относится уже к классическим теориям лидерства.

Классические теории лидерства

Еще в 1982 году Яго предложил схему, подходящую для классификации классических теорий лидерства (см. табл. 1).

Таблица 1

Классификация теорий лидерства по Яго

		Подход	
		Универсальный подход	Ситуационный подход
Фокус	Фокус на характеристиках	Теории типа I (Теории качеств)	Теории типа II
	Фокус на формах поведения	Теории типа III (Поведенческие теории)	Теории типа IV

Таким образом, он выделил 4 подтипа теорий в зависимости от степени влияния поведенческого и ситуационного факторов. К теориям 1-го типа с минимальным влиянием поведения лидера и исключением ситуации из рассмотрения, относятся теории лидерских качеств (Traits Theory). Согласно теории лидерских качеств - существует определённый набор «черт лидера», который заложен генетически и

передается при рождении. Было проведено сотни исследований, в ходе которых различные группы ученых выделяли все новые и новые наборы качеств, присущие лидерам. Среди них наибольшую популярность обрели теории Э. Богардус, разработавшие труд «Лидеры и лидерство» 1934. В 1954 году Р. Каттел и Г. Стайс через 20 лет выделили 4 типа лидерских групп (выборочные, выдающиеся, технические и социометрические) и 8 тип лидерских качеств, которые выделяли лидеров среди себе подобных. В то же время другой исследователь О. Тид заявил, что достаточно и 5ти качеств для наделения человека лидерскими властными качествами. Также были работы В. Борг, Теодор Тит «Искусство лидера», анализирующие лидерские характеристики. Среди прочих авторов выделился К. Бирд, который в 1940 выделил 79 лидерских характеристик. Своеобразную «точку» в исследованиях теорий 1-го типа поставили Стогдилл (1948) и Манн (1959) году, которые независимо друг от друга проанализировали многие вышеуказанные теории и пришли к однозначному выводу, что нет однозначного набора качеств, наличие которых гарантировало бы их обладателю лидерскую власть [15]. Они выделили 5 и 6 качеств соответственно, среди которых ум был лучшим предсказателем лидерства. Но на практике это не было подтверждено.

Несмотря на эти результаты, некоторые ученые продолжили свои исследования, такие как Д. Майерс, У Беннис, А. Лоутон и Э. Роуз, С. Коссен, Р. Чапмэн, Т.В. Бендас. Уоррен Норман выделил качества личности, которые легли в основу пятифакторного личностного опросника.

К основным недостаткам теории лидерских качеств принято относить:

- бесконечность и противоречивость перечней, созданных разными исследователями;
- отсутствие ситуационных переменных, отсутствие влияния отношений между лидером и последователями.

Осознание вышеперечисленных недостатков привела к закономерному возникновению нового типа теорий и смещению акцентов с качественных характеристик личности (статики) к поведенческим (динамике). Исследователей заинтересовала сама возможность научения лидерскому поведению. Это можно считать принципиальным сдвигом в классических теориях и принято классифицировать теориями 2го типа.

К автору этой теории относят Курта Левина с его работой, описывающей 3 стиля руководства: авторитарный, демократический и пассивный. Далее последовали

подходы, основанные на различных комбинациях фокуса на рабочем процессе и собственно на отношениях. К ним относят исследования университета штата Огайо, Мичиганского университета, 4 системы управления Ренсиса Ликерта и управленческую сетку Блейка и Моутона, на основе которой даже были разработаны тренинги.

Основным недостатком поведенческой теории стала фиксация ситуации и рассмотрение стилей поведения лидера в условиях постоянства ситуации.

В ответ на обозначенную проблему появился ряд принципиально новых работ, учитывающие возникновение и взаимодействие различных ситуационных переменных. Одним из основателей нового направления стал Ф. Фидлер (1967) с его пионерским трудом «Теория лидерства», который предложил изменение стиля лидерства в зависимости от конкретной ситуации. К ситуационным переменным он отнес уровень должностной власти, отношения в коллективе между лидером и последователями и структурированность работы. Также он выделил степень терпимости наименее предпочтительных сотрудников как новую характеристику лидера и в итоге рассмотрел 8 разных ситуаций от наиболее до наименее благоприятных с точки зрения управления и достижения результатов. Далее в 1971 году появилась теория «путь-цель» Хауза-Митчелла, акцентирующая внимание на цель последователя, взявшая за основу мотивационную теорию ожиданий. Они выделили 4 типа лидерских стилей (директивный, поддерживающий, ориентированный на достижения, участвующий) а также ситуационные факторы - характеристики последователей и организационные факторы. Они устранили недостаток модели Фидлера, где поведение лидера не учитывалась. Поэтому их модель, как и последующие, уже можно отнести к теориям 4-го типа, где учитываются как ситуационные переменные, так и поведенческие факторы.

В 1973 году появилась модель континиума лидерского поведения Танненбаума - Шмидта, где также принимались во внимание сам лидер, последователи и ситуационные факторы, а лидерский стиль руководства варьировался от автократии до демократии.

Годом позже появилась модель Херсея-Бланшарда, которая впоследствии была развита. В данной модели основная ситуационная переменная - «зрелость» последователей. Данную модель и по сей день применяют бизнес-тренеры и коучи.

Одновременно появляется модель Стинсона-Джонсона, в которой ситуационными переменными выступают характеристика последователей и характер работы.

Одной из наиболее интересных моделей того времени стала модель принятия решения Врума-Йеттона-Яго в которой решение о привлечении сотрудников для принятия решения осуществляется лидером в зависимости от ситуации.

В то же время появились работы, описывающие взаимодействие лидера с подчиненными. Грэн выделил 2 типа отношений с членами «внутренних» и «внешних» групп. Взаимодействие с членами внутренних групп характеризуется высокой степенью доверия, большой частотой взаимодействия, высоким уровнем поддержки со стороны лидера в противовес отношениям с членами внешних групп. В то же время Бернс ввел понятия транзакционного и трансформационного лидерства при взаимодействии с группой, где в первом случае предполагались отношения обмена (транзакций), а во втором сильного морального воздействия (преобразующее лидерство). А Юкл ввел модель многосторонней связи, где учитывал факторы непосредственного влияния и ситуационные переменные и показывал разную степень их влияния в кратко- и долгосрочных перспективах. Фидлером и Гарсиа была введена модель когнитивных ресурсов, где было описано взаимодействие опыта, интеллекта лидера и уровня стресса. Именно эту теорию некоторые исследователи считают переходной к современным теориям лидерства.

Идея преобразующего трансформационного лидерства впоследствии закрепились и была рассмотрена многими исследователями. Среди наиболее популярных - Б. Басс, Р. Риджио, которые выделили 4 составляющих трансформационного лидерства: вдохновляющая мотивация, идеализированное влияние, индивидуальное рассмотрение и интеллектуальная стимуляция. Басс и Аволио создали многофакторный опросник лидерства, который до сих пор применяется в организациях для определения лидерского потенциала человека.

Прежде чем перейти к рассмотрению наиболее популярных современных теорий, нужно упомянуть теорию «заменителей лидерства» Керра и Джермейера (1978). Согласно ее концепции, организация не нуждается в лидерском участии и иногда воздействие лидера даже вредно, если выполняются определенные условия (ситуационные переменные) со стороны подчиненных. К ним относятся качество сотрудников, содержание работы и уровень организационного окружения.

Современные теории лидерства демонстрируют, в первую очередь, пристальное внимание к личности лидера в условиях глобализации, возрастающей конкуренции, борьбы за ресурсы и клиентов.

Одной из наиболее известных теорий последнего времени стала теория «эмоционального интеллекта» Гоулмана. Он выделил 5 навыков лидера: самосознание, саморегуляция, мотивация эмпатия, социальные навыки и показал важность их совершенствования в условиях быстроменяющегося окружения. Его теория на практике показала отличные результаты, благодаря чему она была введена в качестве корпоративных тренингов во многие транснациональные компании. Также, на основе этой теории он совместно с соавторами Бояцисом и Макки вывел концепцию первичного лидерства (2002), где предложил 5 стилей лидерства и показал их влияние на эффективность подчиненных.

Не меньшую популярность приобрела теория С.Кови, который выделил 7 навыков лидера, который выделил 3 навыка, необходимых лидеру для личностного развития (активность, ориентированность на результат, умение расставлять приоритеты) и 4 для межличностного (ориентация на «win-win», эмпатия, Университет, постоянное обучение). На основании его теории также разработана серия корпоративных тренингов.

В то же время специалист по executive coaching выпустил книгу «Leadership from inside out» (2001), в которой он описывает 7 навыков, необходимых для достижения внутреннего лидерства: самопознание, целеполагание, управление изменениями, межличностные отношения, бытие, нахождение равновесия, умение действовать. Нетрудно заметить, что 7 навыков Кэшме- на частично перекликаются с 7-ю навыками Стивена Кови.

Новое развитие получила теория заменителей лидерства у исследователей Фишера и Шарпа в их теории опосредованного лидерства (1998). В ней рассматривается вопрос мотивации к лидерскому поведению. В случае, если результат важнее занимаемой позиции, может быть осуществлено опосредованное лидерство через следующие навыки: видение, новые формы обучения, сотрудничество и ясная формулировка ожидаемых результатов.

Теория «двигателя лидерства» Тичи (1997) была сформулирована им на основе анализа 14 долгосрочно успешных организации. Он пришел к выводу, что в успешных организациях присутствуют лидеры на всех уровнях, обучают друг друга и обладают «teachable point of view», т.е. разделяемой точкой зрения. Интересным продолжением идеи Тичи стала концепция «трубопровода лидерства» (Чаран, Дроттер, Ноэл, 2001).

Также была описана идея «разделяемого» (shared) лидерства Брэдфордом и Коэном (1998), согласно которой в группе, где все члены являются равней с точки зрения навыков, опыта и компетенций, лидерство может быть переходящим от участника к участнику группы на разных этапах проекта.

С развитием сетевых технологий появилась теория «горячих групп» и связующего (connective) лидерства (Липман, Блюмен, 2000), согласно которой лидер должен устанавливать тесную связь между целями группы и своими целями. Такую группу они назвали «горячей», т.е. полностью поглощенной выполнением стоящих перед ними задач.

Также в 2002 году Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер рассмотрели лидерство как процесс управления парадоксами, где парадоксами они назвали все, что не поддавалась однозначному единомоментному решению, а требовало постоянного внимания и адаптации поведения (примеры парадоксов: локус контроля, статус, отношение к эмоциям, ко времени, к стандартам и т.д.).

Мультикультурная составляющая лидерства и национальные аспекты были подробно рассмотрены в работах Адлера и Бьерка.

Теория «Гибкости лидерства» (Leadership Agility) была описана в 2007 году в труде Джойнера и Джозефса, где они показали, что лидер развивает свою гибкость проходя 5 стадий: Эксперт, Достиженец, Катализатор, Соавтор, Синергист. Они последовательно обосновали как лидер, развивая в себе способности начиная от тактического подхода и заканчивая целостным видением может умело противостоять быстроменяющейся конкурентной среде.

И. Адизес при всем своем фокусе на жизненном цикле развития организации, также не прошел мимо темы лидерства. Он выделил 4 типа лидерства: предпринимательское, административное, ориентированное на результат и интегральное. Далее эти типы лидерства он последовательно применял к развитию организации.

Лидерство голубого океана - новая теория Ч.Кима и Р. Мауборн, где они применили разработанную ими ранее стратегию «голубого океана» к тематике лидерства. Нераскрытые таланты сотрудников они назвали «голубым океаном» и предложили 4-хступенчатый подход по раскрытию их способностей, развивая лидеров на всех уровнях организации (Оценить ежедневную деятельность существующих лидеров, Разработать идеальный профиль идеального лидера и должностную инструкцию, Провести ярмарку вакансий внутри организации и выбрать наиболее достойных,

чтобы занять места лидеров, закрепить новых лидеров на новых местах с новыми разработанными полномочиями и обязанностями) По утверждению авторов концепции этот подход показывает высокий результат и значительное вовлечение всей организации в трудовую деятельность.

За последние 10 лет появилось огромное количество работ по тематике лидерства.

Если попробовать их классифицировать по рассматриваемым тематикам, получим следующую таблицу (см. табл.2)

Таблица 2

Классификация современных теорий лидерства

Тематическая категория	Теории лидерства и соответствующее тематике содержание
Неохаризматические теории (трансформационные и харизматические)	<p>Статьи посвящены трансформационным и/или харизматическим теориям; концепциям харизмы, последствиям харизматического лидерства.</p> <p>Иногда фокус на трансформационном лидерстве, в других случаях только на харизматическом. Часто упоминаются оба типа и харизматический, и трансформационный типы лидерства, поэтому тематическая категория включает оба типа. Также категория включает вдохновляющее, эффект Пигмалиона, предвидение, самопожертвующий, идеологический/ прагматичный и другие теории лидерства.</p>

Теории информационного процесса

К этой категории принадлежат работы, рассматривающие когнитивные подходы к информационным процессам и процессам принятия решений, включая атрибутивное лидерство, отношения лидер-последователи, коннективистские подходы и искусственные теории лидерства.

Теории социального обмена/на/теории относительного лидерства (relational leadership)

Данная тематическая категория включает в себя теории лидерства с фокусом на относительности, в т.ч. Теории обмена Лидер-Члены группы, теории персонализированного лидерства. Теории вертикальной связи с 2мя типами групп (Vertical Dyad Linkage) и оставшиеся теории относительного лидерства.

Диспозиционные теории/ Теории лидерских качеств

В данной тематической категории исследователи наблюдали за индивидуальными отличиями лидеров и искали специфичные качества и способности, которые влияют на лидерскую эффективность. Категория включает в себя как традиционный подход - теории лидерских качеств, так и более современные подходы, такие как природа лидерских качеств, управленческие атрибуты, навыки и компетенции, ситуационная относительность навыков, мотивационный профиль лидера (leader motive profile theory).

Этические и кросс-культурные теории лидерства.

Фокус данной тематической категории на локальных и кросс-культурных проблемах лидерства.

Социокультурные теории изучают опыт женщин и меньшинств на лидерских позициях и разнообразные следствия в пределах внутренних границ. К примеру: Преимущества при наличии большого количества женщин на лидерских позициях, проблемы, с которыми женщины сталкиваются, играя роль лидера. Кросс-культурные работы по лидерству занимаются сравнением различных управленческих лидерских процессов в разных культурах, а также наблюдают за лидерами в разных странах с тем, чтобы понять, применимы ли различные теории, работающие в США или Европе к другим культурам. Наблюдают за институциональными изменениями, а также изменениями в атрибутах лидерства. Также изучают лидеров мультинациональных компаний и глобальных проектов.

Теории, сфокусированные на последователях.

В данной категории теории, которые в отношении лидер-последователи отдают главенствующее роль последователям. В частности сюда относятся работы, которые исследуют атрибуты последователей в отношениях с лидером (такие как отождествление себя с лидером, мотивационные теории, ценности последователей). Также сюда относятся работы по динамике лидер-последователи, поэма лидерства (*romance of leadership*) и следствия последователей. Статьи включают в себя чувственное познание лидерства и субъективную оценку лидерских качеств через чувства восприятия последователей.

Поведенческие теории

Данная тематическая категория фокусируется на исследованиях университета штата Огайо и Мичиганским университетом, а также следствиях партисипативного, разделенного лидерства, делегирования, исследования задачно-ориентированного лидерства и отношенческо-ориентированного лидерства. Также были включены исследования, изучающие влияние поощрений и наказаний на поведение.

Теории обстоятельств (Contingency theory)

В эту тематическую категорию относятся работы, рассматривающие лидера, подстраивающегося под ситуацию и ситуацию, подстраиваемую под лидера. Сюда входит теория наименее предпочтительного работника Фидлера, теория «путь-цель», теория заменителей лидерства, ситуационные теории лидерства, многосвязные модели, теория когнитивных ресурсов, применительные случаи адаптирующегося лидера, теория жизненного цикла лидерства, нормативная модель принятия решений, теория гибкости лидерства, спиральная динамика.

Теории власти и влияния

Основной фокус данной тематической категории на концепциях власти и влияния; типах и источниках власти, следствия позиционной и личной власти; методы «подачи себя» и тактик влияния. Фокальная плоскость анализа этих влияющих и политических тактик на отношениях субъект-субъект, групповые и организационные в отличие от институциональных, региональных и социальных.

Стратегическое
лидерство

Данная тематическая категория узко фокусируется на феномене лидерства на высочайших уровнях организаций, и как ТОП-менеджеры влияют на организационную эффективность. Фокальная плоскость анализа включает в себя уровень CEO и других ТОП-менеджеров в верхнем эшелоне организации. Тема ограничивается ТОП-менеджерами, руководителями и преемственностью лидеров, теория верхнего эшелона, условия, влияющие на результаты CEO и стратегических лидеров. Также сюда входят исследования о публичных лидерах (к примеру, президентах, профессиональных политиках), поскольку эти личности управляют бюрократическими процессами, определяют стратегию и часто считаются причинами успеха или неудач публичных инициатив наряду со своими корпоративными «собратями».

Теории контекстуального
лидерства (Contextual
leadership theories)

Данная тематическая категория разбирает примеры лидерского поведения в специфических условиях (к примеру, армия, образование) и как лидерские инициативы ограничиваются окружающими переменными (к примеру, период времени в организации), или окружающей средой (погодные условия). Сюда также включена работа Осборна (2002) Теория контекста и все работы, связанные с ней. Чтобы оказаться в этой тематической категории автор работы должно явно указать контекст и его важность в рассмотрении перспектив лидерства.

Теории сложных систем в лидерстве (теория хаоса в лидерстве)

Теории данного раздела объединяют в себе теории катастрофы, сложных систем, с теорией сложных адаптивных систем и рассказывают каким образом лидеры могут быть успешными в турбулентном мире применяя теорию сложных систем. Социальные сети и интегральное видение лидерства также включены.

Командное лидерство

Основным объектом работ данной тематической категории являются команды, также сюда включены исследования, где к управлению командой применяется одна или более лидерских теорий. Фокальная плоскость рассмотрения - команды и группы в средних и низших эшелонах организации. Темы включают в себя природу лидерства в различного типа командах, показатели командной эффективности, процедуры для поддержания командного обучения, инструкции по командообразованию и влияние лидерской роли в процессе принятия решений в группах.

Появление и развитие лидерских навыков.

Работы, которые приписывают или описывают пути, которыми лидеры приходят к владению лидерских способностей, признания последователей лидерского статуса, и системный взгляд на лидерское развитие определенное данной тематической категорией. Некоторые темы включают тренинговые программы для лидеров, обучение опытным путем, активности по развитию и самопознанию, условия, ускоряющие развитие и идентификацию лидеров, а также процесс оценки, одобрения и селекции лидеров.

Этические/моральные теории лидерства.

Данная тематическая категория объединяет в себе теории лидерства, которые имеют в своей основе фокус на альтруистическом поведении. Эти теории этического лидерства расследуют моральные установки лидеров, включая как развита этическая ориентация к лидерству, как важен этический подход к лидерству, последствия этического лидерства и как оно может быть укреплено. Сюда также входят теории подлинного служения и духовного лидерства.

Возглавляя творчество и управление организационными изменениями.

Работы в данной тематической категории расследуют процессы управления творчеством с различных аспектов, включая такие темы как инновации и организационное научение. Статьи в данной тематической категории также описывают роли лидера в изменениях, или большими социальными изменениями в обществе или государстве, например развитие видения, внедрение изменений, влияние на организационную культуру. Эти изменения были поддержаны прямыми или косвенными действиями лидеров.

Теории идентификации
лидерства (Identity-
based leadership)

Данная тематическая категория включает в себя теории самооценки и теории социальной идентификации лидерства, т.е. работы, адаптировавшие труды Хогга по категоризации лидеров и прочие учения, использующие теории самооценки и идентификации.

Эмоции и лидерство

Работы в данной тематике фокусируются на состоянии аффекта и лидера, и последователей, а также исследование влияния эмоционального состояния (позитивного и негативного) как на лидера, так и на последователей на всех уровнях организации.

Деструктивное
лидерство

В данной категории рассматриваются работы, где лидеры ведут себя некорректно, совершают поступки, противоречащие благосостоянию последователей и/или организации, включая оскорбительное лидерство, отравляющее лидерство и восприятие последователями, а также деструктивное поведение последователей.

Биологические подходы
к лидерству

Данная категория включает в себя работы, которые используют биологический подход к исследованию и проверке генетических и окружающих факторов влияния на возникновение лидерства, развитие и эффективность, в т. ч. Работы, использующие поведенческую генетику. Также сюда включены работы, исследующие лидерские качества и поведение при помощи социальной нейронауки, исследующие механизмы человеческого восприятия, эмоций, поведения в мозге при помощи электроэнцефалограмм, функциональной магнитно-резонансной томографии и соматических маркеров.

Теории электронного
лидерства
(E-leadership theories)

Данная тематическая категория концентрирует в себе работы по изучению влияния лидерских качеств на задачи, технологии, расстояния в виртуальном пространстве. В частности, лидерство в высоко-технологичной окружающей среде, компетенции лидера и требования к задачам, социотехнические системы, интерактивный потенциал, лидерство и физическое пространство и расстояние, электронные коммуникации, электронное лидерство, лидерство в экспериментальных коммуникационных сетях.

Ошибки и исправления
лидера

В данном разделе исследуется природа и предпосылки к ошибкам лидеров, классификация и влияние ошибок.

Предпринимательское
лидерство

Данная тематическая категория исследует совпадения и пересечения в литературе по тематикам предпринимательства и лидерства, а также как каждое из направлений может дополнить другое. Также исследуются специальные компоненты предпринимательского лидерства, такие как процесс, видение и поведение.

В рамках рассмотрения взаимодействия лидера и команды в современных теориях необходимо рассказать про концепцию «Спиральной динамики», развитую на основе теории профессора психологии К. Грейвза, созданной еще в 1966. Согласно теории существует 7 ценностных уровней в развитии человека, организации, общества в целом, каждый из которых обладает однозначным набором характеристик. Каждый из семи уровней авторы назвали ценностным мемом (Ц-мемом), обозначили его цветовым кодом для легкости восприятия. Для практики взаимодействия лидера с последователями важно понимать Ц-мем лидера и согласно ему подбирать его команду. Важно понимать, что последователи должны быть схожи со своим лидером и стремиться походить на него.

В ходе исследования на примере предприятия розничной торговли коммунальной и сельскохозяйственной техникой предположение о том, что профиль сотрудников должен соответствовать профилю руководителя подтвердился.

Также была разработана мотивационная схема, программа обучения для каждого сотрудника исходя из его Ц-мема (см. табл. 3).

Таблица 3

Мотивационная схема персонала в ценностном аспекте (автор)

Ц-Мем	Идеальный лидер	Пути обучения последователей	Мотивация	Корпоративная культура
Бежевый - Инстинкты	Отсутствует	Через базовые потребности в еде.	Выживание	Стихийная
Фиолетовый -Клановость	Заботливый вождь, глава семьи	Через базовые потребности в еде и безопасности.	Безопасность	Ритуальноклановая, традиционная

Красный - Доминирование	Авторитет основан на страхе и доминировании, Автократия.	Через страх и базовые потребности в безопасности.	Страх	Автократическая, тирания.
Синий - Иерархия	Позиционный лидер, Авторитарный, властный администратор.	Инструкции, задания, формальные пути обучения.	Власть	Бюрократичная, иерархичная, формальные процедуры и правила (планерки, регламенты, бизнес-процессы).
Оранжевый - Достижения	Стратегически ориентированный на успех и результат, предприниматель, интеллектуальный эксперт.	Экспериментальный метод проб и ошибок, обучение, контроль за результатами, KPI, обратная связь.	Самоактуализация	Ориентированная на результат, рационализм, здоровая конкуренция.
Зеленый - гуманизм	Демократический стиль лидерства, содействующий вдохновляющий руководитель.	Наблюдение, обучение, наставничество, коучинг, делегирование полномочий.	Сопричастность, воодушевление и моральная поддержка	Коллективизм, сплоченность, толерантность, гуманизм, высокая степень вовлечения.

Желтый- Систем ность	Системный взгляд, Серьезный партнер.	Все системы (включая кра- удсорсинг, базы знаний, онлайн университеты, блоги и т.д.)	Автономия при принятии решений, индивидуальные проекты.	Системная, высо- котехнологичная, самоорганизую- щаяся.
Голубой- Целост ность	Синергист.	Все вышепере- численные	Через обучение и успехи последователей и всего проекта.	Культура синергии и целостности (каждый влияет на всю организацию).

Лидеры определяют судьбу своей организации через стратегии, решения и влияние на других. Как было показано, на текущий момент существует огромное количество работ в области лидерства. Более того, наблюдается увеличение количества трудов за последние 10 лет. Также появляются абсолютно новые подходы к исследованию лидерства, отражающие современный уровень развития науки, технологий и коммуникаций.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «РИГЛА»

- 1.

Краткая характеристика предприятия ООО «Ригла»

Общество с ограниченной ответственностью «Ригла» организована в 1997г для осуществления фармацевтической деятельности в форме аптеки и действует в соответствии с Уставом.

Виды деятельности: В соответствии с действующими лицензиями, ООО «Ригла» имеет право:

- осуществлять розничную реализацию (отпуск) населению готовых лекарственных средств, изделий медицинского назначения и других товаров аптечного ассортимента по рецептам и без рецепта врача;
- предоставлять населению необходимую информацию по использованию и хранению лекарственных средств и других товаров аптечного ассортимента в домашних условиях;
- оказывать консультативную помощь в целях ответственного самолечения и поддержания здорового образа жизни.

Аптеке ООО «Ригла», в соответствии с лицензией, не разрешается:

- приобретение, хранение и реализация наркотических и психотропных лекарственных средств, включенных в Перечень наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, подлежащих контролю в Российской Федерации, а также сильнодействующих и ядовитых лекарственных средств, включенных в списки сильнодействующих и ядовитых веществ ПКН Минздрава РФ;
- изготовление лекарственных препаратов по рецептам врачей и требованиям учреждений здравоохранения, аптечная заготовка, фасовка лекарственных препаратов и лекарственного растительного сырья.

Аптека укомплектована руководящими, провизорскими, фармацевтическими и инженерно-техническими сотрудниками. Около 85% работников фирмы имеют высшее образование и стаж работы в области фармации от 5 до 10 лет и более.

Аптека обеспечена необходимым помещением и оборудованием, в том числе персональными компьютерами, серверами, современной множительной техникой, программным обеспечением для выполнения всех работ на высоком профессиональном уровне. Компьютеры объединены в локальную сеть с выходом в Интернет.

Аптека является подписчиком электронных периодически обновляемых сборников нормативных документов, применяемых в фармацевтической отрасли, финансовой,

кадровой и юридической деятельности: «Гарант», «Консультант плюс», «Кодекс».

Наличие лицензий:

ООО «Ригла» имеет следующие лицензии:

Лицензия № 99-02-006071 от 21 июля 2005 года на осуществление фармацевтической деятельности.



Рисунок 1 - Существующая организационная структура ООО «Ригла»

Таблица 4

Должностные функции персонала ООО «Ригла»

Должность	Функции
Генеральный директор	Учредитель ООО «Ригла», осуществляет контроль за деятельностью предприятия.

Заведующая аптекой	Осуществляет управление на предприятии, предоставляет отчеты о работе предприятия генеральному директору. От лица учредителя принимает на работу, заключает трудовые договора, устанавливает заработную плату персоналу предприятия, утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания обязательные для всех работников. Специалист по управлению и контролем заказов. Отвечает за ниже стоящий персонал. Обучает Фармацевтов, провизоров. Составляет план работы сотрудников и согласует с заведующей аптеки.
Бухгалтер	Ведет все финансовые операции и документацию.
Операционист-маркировщик	Заказывает необходимые товары, принимает, маркирует, расставляет по местам хранения.
Провизоры, фармацевты	Производят отпуск лекарственных средств населению, выкладку товара в торговом зале, оформление витрин, контроль сроков годности.
Уборщица	Обеспечивают чистоту в организации.

- 1.

Описание проблемной ситуации

По данным динамики прибыли за 3 года было выявлено, что происходит спад продаж медицинских товаров в ООО «Ригла», в результате, заведующей аптеки была поставлена задача, увеличить объем продаж.

Конкуренция на рынке среди фирм занимающихся поставкой медицинских товаров достаточно высока и для того чтобы не потерять старых клиентов и привлечь новых заведующей аптекой был проведен анализ деятельности ООО «Ригла» и выявлены факторы, которые, влияют на приток клиентов в фирму.

Из проведенного анализа аптеки, были выделены некоторые недостатки:

- при выполнении заказов могут быть не соблюдены сроки контрактов, или срывы их выполнения в некоторых случаях, например, по вине производителя, по вине поставщиков материалов, и иногда в случае действия третьей силы;
- производство не сертифицировано, хотя обязательным получение не является, но все равно это отталкивает клиентов;
- необходимо расширять предложение дополнительных услуг, т.к. их спектр явно недостаточен;
- нужно повышать компетентность персонала, проводить дополнительное обучение в сфере качества.

Все эти недостатки были проанализированы, выделены факторы, влияющие на их возникновение и составлен план улучшений, после внедрения которых в деятельность аптеки, они не оказывали чрезвычайного влияния на качество услуг предоставляемых фирмой «Ригла».

К показателям качества услуг, согласно ГОСТ 50646-94 относят количественные характеристики одного или несколько свойств услуги (обслуживания), составляющих ее качество. А также качество поставляемых товаров.

Анализ соответствия качества услуг требованиям потребителя проводился на основании процедур, обеспечивающих получение информации от потребителя услуг, т.е. от покупателей.

Источниками получения соответствующей информации были информация, поступающая из общества защиты прав потребителей, опроса проводимого с помощью средств массовой информации (радио, газет), муниципальных органов управления.

Показатели качества услуг аптеки «Ригла» приведены в таблице 2.2.

Согласно ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» выделили следующие показатели качества торговых услуг:

- назначения;
- безопасности;
- надежности;
- профессионального уровня персонала.

Таблица 5

Показатели качества услуг

Показатели качества

Требования к качеству услуги

Показатели назначения:

- точность и своевременность исполнения заказов;
 - соответствие товаров специфике аптеки;
 - оптимальное количество выложенных товаров;
 - доступность товаров для осмотра;
 - наличие удобных средств для осмотра товаров;
 - логичность и последовательность размещения товаров;
 - размещенная в свободном доступе информация о компании, предусмотренная законодательством.
 - организованность в ведении экскурсий
- применение продукции;
 - совместимость продукции;
 - показатели предприятия;
 - специфические показатели.

- оптимальные температурные показатели в торговом зале;
- необходимое количество опознавательных и информационных знаков;
- безопасность покупателей при осмотре товаров;
- медицинская помощь: вызов скорой помощи, аптечка;
- экологическая безопасность товаров;
- освещение в жилых и общественных помещениях -

Показатели безопасности:

- безопасность для жизни и здоровья граждан;
 - защита окружающей среды;
 - сохранность информации.
- естественное и искусственное;
- наличие холодного/горячего водоснабжения и канализации.
 - средства размещения должны иметь удобные подъезды с необходимыми дорожными знаками, пешеходные дорожки;
 - прилегающая территория должна быть благоустроена, хорошо освещена в вечернее время; должна иметь площадку с твердым покрытием для парковки автотранспорта и необходимые справочно-информационные указатели;
 - устройства для удобного доступа инвалидов: наклонные пандусы у входных дверей для проезда инвалидной коляски.

Показатели надежности:

- надежность результата услуги;
- стойкость результата к внешним воздействиям;
- надежность предоставления услуги.
- хранение товаров на складе;
- телефонная связь;
- количество обращений для покупки товаров одними и теми же потребителями.

Показатели профессионального уровня персонала:

- подготовка и квалификация;
- способность к руководящей работе;
- знание и соблюдение профессиональной этики
- этичность;
- культура обслуживания;
- специальное образование;
- знание иностранных языков;
- знание размещенного на торговых площадях ассортимента товаров;
- знание особенностей предлагаемой продукции;
- умение в краткой фрагментарной форме рассказать об объекте за минимальное время и ответить на вопросы покупателей.

В результате проведенного анализа деятельности «Ригла», рассмотрения жалоб и предложений покупателей, обращающихся в компанию, были выявлены некоторые виды и число несоответствий качества предоставляемых услуг. Число несоответствий – это количество рекламаций от потребителей на несоответствие услуг, оказываемых компанией «Ригла».

В таблице 6 приведены виды и количество несоответствий качества торговых операций выполненных компанией, а так же причины по которым возникли эти несоответствия.

В 2017 г. резко выросло количество несоответствий «Невыполнение запроса потребителя» по сравнению с 2016 г., по причине увольнения продавцов, что не

могло не сказаться на качестве обслуживания покупателей. Срывы выполнения заказов снизились за счет оптимизации поставщиков компании. Ошибки персонала выросли из-за ротации персонала и увеличения числа вновь принятых на работу сотрудников.

Таблица 6

Виды и количество несоответствий качества торговых операций ООО «Ригла»

Виды несоответствий	Количество несоответствий		Причины несоответствий
	2016	2017	
Невыполнение запроса потребителя	39	55	Отказ потребителю по причине отсутствия товара на складе.
			Недостаточный ассортимент товаров.
			Некомпетентность персонала.
			Недостаточно уверенное планирование.
			Недостаток средств для расширения ассортимента.
Срыв сроков выполнения заказа	12	15	Ошибки в работе провизора.
			По вине внешнего поставщика.
			По причине поломки автотранспорта.
			Отсутствие товара в других оптовых организациях.

			Несоблюдение профессиональной этики.
			Недостаток образования.
Ошибки персонала	25	30	Физические факторы воздействия.
			Отсутствие контроля со стороны руководства предприятия.
			Недостатки системы обучения персонала.
			Некомпетентность персонала.
Отсутствие документации и ошибки в ней	7	5	Некомплектность и отсутствие документации при оформлении.
			Незнание нормативных и законодательных документов.

На основе проведенного анализа значимости потребительских требований к предоставляемым услугам заведующая аптеки выделила мероприятия, влияющие на улучшение качество услуг и увеличения продаж:

- повышение квалификации провизоров, т.к. профессиональные советы провизора — занимают первое и главное место в работе аптеки;
- организация услуги по доставке в аптеку лекарственных препаратов «под заказ» потребителя — эта услуга занимает второе место по значимости;
- увеличить режим работы аптеки, продленный режим работы аптеки — дает возможность крайне занятым людям посетить аптеку в удобное для них время без каких-либо препятствий, а также свободно приобрести необходимые лекарственные препараты в случае возникновения экстренной ситуации;
- заказ фирменных пакетов с символикой;
- привлечение посетителей с помощью накопительных скидок, выпуск персональных дисконтных карт аптеки;
- организация возможности осуществления платежей по пластиковым картам.

Все предложенные мероприятия были сведены высшим руководством в план развития аптеки на текущий год. Работа по анализу проблемной ситуации и по выработке решений была проведена эффективно и в короткие сроки, на основании чего проанализируем, как на процесс принятия решений повлиял стиль руководства заведующей.

- 1.

Диагностика стиля принятия решений

Для определения стиля принятия управленческого решения воспользуемся моделью Врума-Джаго. Модель включает в себя три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений. В модели выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений, от предельно автократического до предельного демократического.

Таблица 7

Модель Врума-Джаго[\[16\]](#)

Стиль принятия решения		Описание
Предельно автократический	A	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
	AI	Менеджер получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение
	КГ	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение

	КП	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение
Предельно Демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы

Обозначения: А — автократический стиль руководства, К — консультативный, Г — групповой стиль.

Диагностика стиля принятия управленческих решений происходит посредством метода интервью по конкретным вопросам.

Далее мы опишем диагностические вопросы и значения, которые мы вывели из ответов респондента (руководителя исследуемой организации – заведующей аптеки ООО «РИГЛА»)

Диагностические вопросы и значения на основании ответов респондента

Требования к качеству (ТК): Как оценивается значение качества этого решения? Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.

Ответ: Заведующая аптеки сама принимала решение, т.к. ответственной на это задание была она назначена генеральным директором. Требования к качеству определяла самостоятельно.

Требования к участию (ТУ): Насколько важно участие подчиненных в принятии решения? Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.

Ответ: Участие подчиненных необязательно

Имеющаяся у лидера информация (ИЛ): Достаточным ли для принятия высококачественного решения объемом информации располагает лидер? Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить

к процессу принятия решения подчиненных.

Ответ: Для принятия решений информация получена из независимых от подчиненных источников, например как рекламации покупателей

Структура проблемы (СП): Хорошо ли структурирована проблема? Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обменяться информацией со своими сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.

Ответ: Проблема выявлена четко, на основании отчетных данных

Поддержка решения (ПР): Если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники? Если подчиненные беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.

Ответ: Участие сотрудников в процессе принятия решения не имеет особого значения

Согласованность целей (СЦ): Разделяют ли сотрудники цели организации, на достижение которых направлено устранение проблемы? Если работники не разделяют общеорганизационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

Ответ: В увеличении продаж заинтересованы и сотрудники аптеки, т. к. расчет заработной платы включает в себя премии за выполнения плана по продажам

Конфликт между подчиненными (КП): Возможно ли возникновение конфликта между сотрудниками относительно предпочтительного варианта решения?

Ответ: Невозможен

Доступ подчиненных к информации (ИП): Достаточно ли у подчиненных информации, чтобы принять высококачественное решение?

Ответ: Нет

По результатам вопросов можно сказать, что заведующая аптекой использует авторитарно-правовой стиль принятия, а точнее авторитарно-правовой.

По нашему мнению, авторитарность в принятии решения в исследуемой проблемной ситуации обоснована и адекватна.

Эффективность принятого решения подтверждена положительной динамикой прибыли в короткий срок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность бизнес-процессов (как в России, так и за рубежом) во все большей степени стала определяться использованием управленческих команд. Связано это, во-первых, с резко возросшей скоростью изменений внешней среды, в которой приходится работать коммерческим организациям, во-вторых, с существенно повысившейся ролью творческого труда сотрудников в самих организациях.

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образуются управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Актуальность и объективная необходимость исследования процессов создания управленческих команд определяется тем, что для многих компаний решение этого вопроса выступает фактором выживания. Так, Джим Коллинз, в течение пяти лет исследовавший 28 американских корпораций (среди которых были Gillette, Procter&Gamble, Nucor и другие), показал в своей работе «Good to Great» («От хорошего к великому»), что реальных продолжительных успехов смогли добиваться только те из них, которым удалось создать эффективные управленческие команды¹.

Выявление особенностей формирования управленческих команд, использование рецептов повышения эффективности командной работы, разработка специальных методик становятся крайне важными и для современной российской бизнес-практики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/10/7824>
2. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов [Текст] / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 2008. - 373 с.
3. Багрецов, С. А. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / С. А. Багрецов, В. М. Львов В.М., В.В. Наумов и др.- СПб: Лань, Издательство Санкт-Петербургского Университета МВД России, 1999. - 640 с.
4. Вергилес, Э. В.: Теория лидерства [Текст] / Э. В. Вергилес . - М. Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2001. - 42 с.
5. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - 320 с.
6. Дилтс Р. НЛП: навыки аффективного лидерства [Текст] / Р. Дилтс. — СПб.: Питер, 2003. - 224 с.
7. Ершов, А.А. Лидер и авторитет группы / А. А. Ершов // Экспериментальная и прикладная психология. - 1971. - № 4. - С. 11-16
8. Жеребова, Н. С. Лидерство в малой группе как объект социально-психологического исследования / Н. С. Жеребова // Руководство и лидерство / Ред. Б.Д. Парыгин. - Л., 1973. - 145 с.
9. Кайгородова Э.Б. Ценности личности как условие развития лидерских качеств у юношей и девушек [Электронный ресурс] / Э. Б. Кайгородова // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2008. - № 4. - С. 200 - 202 - Режим доступа: URL: <http://cvberleninka.ru/article/n/tsennosti-lichnosti-kak-uslovie-razvitiva-liderskih-kachestv-u-yunoshey-i-devushek>
10. Калашников, К. Роль и место теорий лидерства и командообразования [Электронный ресурс] / К. Калашников // Управление персоналом. - 2008. - N 6. Режим доступа: - URL: <http://e-koncept.ru/2013/13562.htm>. <http://hr-portal.ru/article/rol-i-mesto-teoriy-liderstva-i-komandoobrazovaniya> (дата обращения: 12.08.2017 г.)
11. Кретов, Б. И. Типология лидерства [Текст] / Б. И. Кретов // Соцгуманистические знания. - 2000. - №3. - С. 73-7
12. Макиавели Н. Государь / Н. Макиавели. - М.: Планета, 1990. - 84 с.
13. Мирошниченко, А. Н. Организационное поведение [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко. - Электронный учебный курс. - Центр развития электронного обучения МФПУ «Университет», 2013. - Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-014*page.htm

14. Огарков, А. А. Теория организации / А. А. Огарков; ГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы». - Волгоград: Изд-во ГОУ ВПО «Вагс», 2005. - 508 с.
15. Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории /Б. Д. Парыгин. - М.: Мысль, 1971. - 351 с.

1. Мирошниченко, А. Н. Организационное поведение [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко. - Электронный учебный курс.- Центр развития электронного обучения МФПУ «Университет», 2013. - Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-014*page.htm ↑
2. Жеребова, Н. С. Лидерство в малой группе как объект социально-психологического исследования / Н. С. Жеребова // Руководство и лидерство / Ред. Б.Д. Парыгин. - Л., 1973. - С. 58 ↑
3. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - С. 121 ↑
4. Кайгородова Э.Б. Ценности личности как условие развития лидерских качеств у юношей и девушек [Электронный ресурс] / Э. Б. Кайгородова // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2008. - № 4. - С. 200 - 202 - Режим доступа: URL: <http://cvberleninka.ru/article/n/tsennosti-lichnosti-kak-uslovie-razvitiva-liderskih-kachestv-u-yunoshey-i-devushek> ↑
5. Мирошниченко, А. Н. Организационное поведение [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко. - Электронный учебный курс.- Центр развития электронного обучения МФПУ «Университет», 2013. - Режим доступа: http://free.megacampus.ru/xbookM0021/index.html?go=part-014*page.htm ↑
6. Кайгородова Э.Б. Ценности личности как условие развития лидерских качеств у юношей и девушек [Электронный ресурс] / Э. Б. Кайгородова // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2008. - № 4. - С. 200 - 202 - Режим доступа: URL: <http://cvberleninka.ru/article/n/tsennosti-lichnosti-kak-uslovie-razvitiva-liderskih-kachestv-u-yunoshey-i-devushek> ↑

7. Огарков, А. А. Теория организации / А. А. Огарков; ГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы». - Волгоград: Изд-во ГОУ ВПО «Вагс», 2005. - 508 с. [↑](#)
8. Кретов, Б. И. Типология лидерства [Текст] / Б. И. Кретов // Соц-гуманистические знания. - 2000. - №3. - С. 73 [↑](#)
9. Огарков, А. А. Теория организации / А. А. Огарков; ГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы». - Волгоград: Изд-во ГОУ ВПО «Вагс», 2005. - С. 58 [↑](#)
10. Ершов, А.А. Лидер и авторитет группы / А. А. Ершов // Экспериментальная и прикладная психология. - 1971. - № 4. - С. 11 [↑](#)
11. Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории /Б. Д. Парыгин. - М. : Мысль, 1971. - С. 78 [↑](#)
12. Багрецов, С. А. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / С. А. Багрецов, В. М. Львов В.М., В.В. Наумов и др.- СПб: Лань, Издательство Санкт-Петербургского Университета МВД России, 1999. - С. 112 [↑](#)
13. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов [Текст] / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 2008. - С. 76 [↑](#)
14. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/10/7824> [↑](#)
15. Виханский О.С. Менеджмент /О.С. Виханский и А.И. Наумов. - М.: Инфра-М, Магистр, 2010. - С. 58 [↑](#)
16. Басенко В. П. Организационное поведение / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. - М., 2012 - с. 121 [↑](#)