## Лидерство в социальном управлении

**2017**

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

**Оглавление**

Введение

. Основные подходы к понятиям «социальное управление» и «лидерство»

1.1 Теоретический анализ сущности социального управления

.2 Теоретические аспекты лидерства

. Роль лидера в социальном управлении организаций

2.1 Современные направления лидерства в социальном управлении

2.2 Анализ тенденций управления человеческими ресурсами в современных организациях. Вторичный анализ

Заключение

Библиография

# **Введение**

**Актуальность** выбранной темы обусловлена тем, что в условиях информационного общества само понятие лидерство и социальное управление приобретает совершенно иную окраску. Ежегодно исследователи взаимоотношений между лидерами и их последователями отмечают, что слишком быстро меняющиеся условия внешней среды навсегда оставят вопрос лидерства актуальным. Если раньше, в основу исследования было положено лидерство в контексте социальных движений, масштабных преобразований и на уровне государства, то в последнее время лидерство стало чаще рассматриваться в контексте конкретной организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Социальное управление напрямую связано с людьми, с их мотивацией и взаимоотношениями внутри групп, поэтому лидерство в современности и проявляется внутри него как совсем иное, то есть управление не ради подчинения своей воле, а как управление на поиск баланса, сотрудничества и повышение эффективности сквозь налаживание отношений между лидером и остальной группой. В данной работе подробно проанализировано как взаимоотношения между руководителем (лидером) и подчинёнными могут повышать эффективность труда, какие методы становятся актуальными в управлении и как можно изучать лидерство в организации. К тому же, новый виток проблемы связан с кризисом лидерства, которое обозначилось в последние пять лет, а это обозначает, что потребность в изучении этой сферы не пропадёт никогда.

Новизна работы состоит как раз в том, что лидерство с масштабного уровня было сведено к лидерству в организации, государственный уровень сменился локальным. Именно поэтому почти все исследования XX-XXI позиционировали лидерство в рамках организации и отношении с подчинёнными. Но, несмотря на локальный уровень, выводы всех исследований соотносятся в рамках всего мира и всех стран. То есть, исследователи становятся ближе к поиску способа изучения лидерства на глобальном уровне. Лидерство стало отвечать последним тенденциям в мире, а точнее с информационной революцией. Сейчас ведётся дискуссия по поводу поиска новой модели лидерства, так как старая модель начинает устаревать. Однако не все страны готовы применять эту модель на практике. К тому же, на данный момент новый подход к пониманию лидерства находится в стадии разработки.

**Цель работы -** изучить лидерство в социальном управлении.

# **Исходя из поставленной цели, были выделены следующие задачи:**

1.Раскрытие сущности социального управления; 2.Проанализировать понятие "лидерство";

3 .Анализ современного взгляда на лидерство в социальном управлении;

4 .Анализ тенденций управления человеческими ресурсами в современных организациях

**Предмет:** лидерство и социальное управление в современной организации.

**Объект работы**: социальное управление.

# **Степень изученности проблемы.**

Специфику социального управления рассматривается через школы управления. Школа научного управления Фредерика Тейлора не затрагивала ещё важность персонала, а больше сосредотачивалась на планировании, чёткости. Школа административного управления Анри Файоля начинает делать акцент на социальных компонентах процесса управления, например, таких как корпоративный дух. В рамках административной школы рассмотрены теории Гаррингтона Эмерсона, где отмечены такие пункты, как справедливое отношение к работникам; теории Линдала Урвика, где делался акцент на наличие прав работников. Прорыв в теории социального управления совершила школа человеческих отношений, особенно работы Элтона Мэйо. Его участие в Хоторнском эксперименте показало целесообразность социальной стороны управления и важности взаимоотношений в цепочке подчинённый-лидер, а так же взаимоотношений внутри неформальных малых групп. В данном направлении работала так же Мэри Паркер Фоллет, которая сделала важный вывод, что человека надо изучать через группу, что ответственность не зависит от степени непосредственного контроля, а неформальный отношения - один из важных критериев взаимодействия на предприятии. Школа поведенческих наук была представлена Дугласом Мак-Грегором и его теорией X и Y, где первая - модель авторитарная, а вторая - демократическая. Его изучения продолжил Ренсис Лайкерт, который уже для выше названных моделей Мак-Грегора выделил стиль управления, первый ориентирован на задачу, второй - на людей. Важно то, что оба учёных признавали, что только взаимодействие этих двух типов в одной организации будут давать хорошие результаты. Их коллега Фридрих Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации, где были выделены необходимые условия труда - гигиенические факторы и факторы, которые повышают производительность труда - мотивирующие. Развитие машинного производства поспособствовало появлению количественного подхода к управлению. Социальная сторона данной теории хорошо отражена в концепции Уильяма Оучи, где основной тезис заключается в том, что человек - это основа любого предприятия и только от него зависит успех. Так же он разработал теорию Z.

В России вопросы социального управления рассматривались в контексте теорий организационно-технологических и социальных. Первая основывалась на трудах Гастева А.К., который признавал, что человек - важный компонент организации. Заслугой социальных теорией явился факт появления отраслевых дисциплин, таких как социология труда, организации и т.д.

Активное изучение лидерства начинается уже с XIX века. Революцию сделали работы Габриэля Тарда, Гюстава Лебона, Спициона Сигеле. Все они рассматривали лидерство в контексте различных социальных образований и движений, таких как толпа, масса, публика и т.д. У Габриэля Тарда лидер - это человек, обладающий набором качеств, главное из которых - обаяние. Сципион Сигеле писал, что лидер - человек, способный увлечь толпу и навязать ему свою волю. И, наконец, Гюстав Лебон акцентировал внимание на то, что толпа не любит превосходства, она ждёт от лидера новшеств и следования её желаниям. В это же время проблематикой лидерства занимались и отечественные учёные, такие как Николай Константинович Михайловский, который сравнивал лидера с героем.

С XX века начинают формироваться подходы и знания о лидерстве систематизируются. Традиционный подход рассматривался в двух течениях - теория лидерский качеств Ральф Стогдилла, Уоррен Бенниса и концепцию лидерского поведения. В основе второй лежали целых семь теорий и исследований. Туда вошли исследования Курта Левина, исследования штата Огайо, Мичиганского университета, теория управления Рэнсиса Лайкерта, типы руководства Роберта Блейка и Джейна Моутона, концепция «вознаграждения и наказания», теория лидерства Керра и Джермейера. Ситуационный подход обогатил теорию лидерства шестью исследованиями. Среди них - теория лидерского поведения Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта, ситуационное лидерство Фреда Фидлера, модель Поля Херсея и Кена Бланшарда, теория Теронса Хауса и Роберта Митчела, исследование Стинсона-Джонсона и теория Врума-Йеттона-Яго. Новые теории лидерства были представлены теориями атрибутивного поведения, харизматического лидерства и преобразующего лидерства. В рамках новейших теорий стали выделяться направления, которые отвечали современным открытиям, такие как массовое распространение интернета и феминизма. Сюда отнесены теории интерактивного лидерство и теория различий женского и мужского лидерства.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили следующие исследования: исследование Ноеля Тичи в 2000 году, названное «теория двигателя лидерства», где был представлен анализ успешных фирм; исследование Ника Петри 2011 года, названное «теория изменчивости в условиях информационного общества»; исследование 2013 года компании Hay Group про совмещение стилей социального управления; исследование 2013 года Edelman Trust Barometer про кризис современного лидерства исследование McKinsey 2014 года про перестроение портрета инновационного лидерства; исследование 2015 года LinKage про стили социального управления; исследование 2015 года Strategy + Business про социальное управление в современных условиях.

Так же в работе был представлен анализ двух анкетных опросников, использующихся для определения стиля социального управления в организациях: Leader Behavior Description Questionnaire ( LBDQ), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).32

**Эмпирическую базу исследования** составили материалы вторичного анализа социологических данных, полученных из отчётов международной консалтинговой и аудиторской компании «Делойт» за 2013 и 2017 года. Исследования были проведены в США, Нью-Йорк. Исследования проводили в 2012-2013 году - Брет Уолш, директор департамента управления персоналом компании «Делойт» и Джеф Шварц, руководитель департамента консалтинга , в 2016-2017 г - Брет Уолш, директор департамента управления персоналом компании «Делойт» и Эрика Волини, лидер по вопросам управления персонала в США . Объем выборки составлял на 2013 год 1300 человек, на 2017 год 7000 человек.

**Проблема** заключается в том, что на сегодняшний момент нет чётко обозначенной модели лидерства, благодаря которой можно было бы эффективно осуществлять социальное управление в организации.

# **1. Основные подходы к понятию «социальное управление» и «лидерство»**

**1.1 Теоретический анализ сущности социального управления**

Управление в обществе называют социальным управлением. Это понятие включает в себя два аспекта: управление индивидуальной деятельностью и управление коллективной деятельностью людей. В рамках социального управления выделяют две формы: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами, куда входит управление социальным развитием, коллективом и т.д. К видам обычно относят административно-государственное управление, управление социально- культурное и управление материальным производством.

Изучением сущности социального управления начали заниматься ещё в древности. Изначально в понятие социального управления вкладывали управление государством. Именно поэтому многие труды того времени посвящены устройству, деятельности и правильному управлению государством. Один из крупнейших мыслителей древней Греции Платон говорил, что государство - это человек, только в более крупном масштабе. Его задача - это самосохранение посредством формирования идеальных граждан. Только таким образом можно достичь совершенного государства. Каждый уровень общества (сословие) обеспечивает и поддерживает свою добродетель. Добродетель благоразумия - самая низшая, которую поддерживают крестьяне. Туда входит вся производственная сфера. Добродетель мужества поддерживают воины, которые охраняют государства, тем самым беспрекословно исполняют свой долг перед родиной. Самая высшая добродетель - это мудрость, которую поддерживает сословие правителей-мудрецов. Именно они управляют государством и поддерживают духовное развитие общества. Аристотель же указывал, что прямая обязанность государства - это заботиться о своих гражданах, а не ждать когда наступит само собой улучшение. Управлять по Аристотелю - это постоянно заботиться о физическом и моральном состоянии своих граждан. Поэтому лучшие формы управления по Аристотелю - это монархия, аристократия, умеренная демократия.

Но совершенно новые взгляды на социальное управление были высказаны мыслителями из Китая. Так Конфуций представил свою теорию социального устройства. Предмет его учения - искусство управления государством, который мыслитель отождествлял с такими понятиями как справедливость и нравственность. Этика Конфуция основывается на делении людей на «благородных мужей» и на «низших». Первый - это аристократ, который поступает только по велению долга, низший же думает только о себе и своём благополучии. Народ - могуществен, но бездуховная масса, которую легко склонить к чему-то. Так как Конфуций придерживался патриархальной теории управления государством, то, по его мнению, только хороший состав верхов приведёт к качественному и правильному управлению. Управление должно быть основано на нравственном факторе, чтобы уменьшить насилие правящего класса над людьми. Люди должны не бояться правителя, а доверять ему. Его соотечественник Сым Цянь видел основу власти в управлении людьми, а следовательно, правитель должен хорошо знать природу человека. Наиболее важные с точки зрения социального управления являются такие свойства как прямодушие, культурное начало, стремление к творчеству. Но все эти принципы нужно умело сочетать, ибо доминирование определённых сфер социальной жизни ведёт к кризису общества.

Школа Аристотеля и Платона, а также идеи китайских мыслителей заложили фундамент к пониманию социального управления. Однако, итальянский мыслить Никколо Макиавелли в своём знаменитом трактате «Государь» выделил некоторые принципы социального управления:

1 .Страсть к приобретению и страх потерять. Правитель в своей деятельности должен исходить из образа поведения своих подданных. Действиями людей правит честолюбие, причём его сила одинакова как у знати, так и простого человека. « Аморальность поведения зависит не от социального положения, она продиктована самим участием в борьбе за власть»;

2 .Победителей не судят. Победа никогда не вызывает позора, даже если она достигнута самыми ужасными способами;

3 .Свобода как мотив человеческих поступков. Человек будет действовать до тех пор, пока у него есть свобода личности и собственности. Он может пережить потерю власти, чести, близкого, но не себя самого;

4 .Толпа идёт за видимостью успеха, так как ей движут более плохие мотивы, чем добродеятельные;

. Поведением людей управляют два чувства: страх и любовь, где страх прочнее и твёрже;

.Честный правитель чаще терпит крах. Удержать власть можно только силой закона и страха насилия. Честные же питают иллюзии и судят по себе;

. Щедрость хороша лишь до того момента, пока она не наносит ущерб самому правителю. Умный должен соотносить доброту и жесткость, если хочет достичь порядка и стабильности;

.Полезнее держать в страхе, а чтобы он не перерос в ненависть, нужно не посягать на имущества и личные права подданных;

. Выполнять все обещания настолько же глупо, как и не выполнять их вовсе. Доброта - это зависимость от подданных;

10 .Зло нужно творить сразу, а доброту проявлять постепенно, так как первое не забывается, а второе приедается;

11 .Правитель - это лев и лиса одновременно. У него есть честность и сила льва и хитрость лисы;

12 .Все люди безликие. Для правителя лучше видеть большинство как раз такими, чем личностями. Ибо все люди ради своей выгоды способны на предательство. Слишком большая привязанность к определённым личностям может затуманить глаза;

13 .Все люди стремятся к богатству и славе, но каждый выбирает к ней свой путь. Одни идут через осмотрительность, другие - через насилие. В разные времена свои способы имеют прерогативы. Тоже самое и с государством. Всё относительно. В своём правлении государь должен учитывать следующее: « цель следует сообразовывать со средствами, а средства - с обстоятельствами и результатами»;

. Круговорот форм правления. Демократия перетекает в олигархию, олигархия - в аристократию, аристократия - в монархию, монархия - в демократию. К тому же, существует три правильные формы правления: монархия, аристократия, народное правление и три плохие - тирания, олигархия, анархия;

.Решение не может быть идеальным, оно может быть взвешенным. Правитель не может угодить всем, он может избрать путь большей эффективности и меньшего сопротивления. Где больше выгод, то и нужно принимать.

Итальянская школа в лице Никколо Макиавелли обозначила, как лучше управлять людьми в рамках государства. Эти идеи заинтересовали и немецких мыслителей, поэтому Макс Вебер39 социальное управление определял через понятие господства. Господство - шанс встретить повиновение определённому приказу. Он выделял три основных типа господства:

.Легальное. Основано на подчинение законам, а не личности. Основной принцип - это формально-правовое начало. Именно этот принцип лёг в развитие капитализма и бюрократии. Бюрократию Вебер считал самым идеальным типом господства, но не осуществимым в полной мере. В данном типе помимо верхушки, есть аппарат поддержания власти со специалистами и чиновниками;

. Традиционное. Основано на вере в издревле существующие порядки. Чистейший тип - патриархальный, построенный по цепочке господин - слуги. Если в первом типе в основе работы лежит компетентность и дисциплина, тот в данном - личная преданность. Именно это качество способствует продвижению по службе;

.Харизматическое. Харизма - это дар, в который входят почти магические качества пророчества, сила убеждения. К таким людям Вебер причислял Иисуса Христа, Наполеона, Александра Македонского и т.д. Но и тут в основе управления, как и во втором типе, лежит связь господина с подчинённым, в отличие от безличного первого типа. В основе харизматического господства - эмоционально окрашенная преданность и вера.

Вебер давал социальную окраску и таким понятиям, как политика и государство. Политика - оказание влияния на распределение власти. А государство - это отношение господства людей над людьми, опирающееся на легитимное насилие.

XIX век был ознаменован поиском нового объекта социального управления. Управление стали рассматривать не на государственном уровне, а на организационном. Практически феноменальный эксперимент провёл управляющий текстильной фабрикой Робрет Оуэн. Он впервые попытался использовать социальные стимулы в качестве мотивации работников. Так он открыл детский сад, магазин со скидками для своих работников, стал сокращать рабочий день для перевыполнивших норму работников. Это привезло к уменьшению текучести кадров и росту производительности труда. « Работники не сразу поверили Оуэну, но когда убедились, что это всё реально, пошли за ним. В довершении всего Оуэн предоставил их своему собственному суду, передав в их руки наблюдение за качеством и успешностью работ на фабрике. Никаких строгих надсмоторщиков, мастеров, донимающих штрафами и взысканиями, у него не было. Рабочие сами следили за добросовестным исполнением работы, и тот из них, который работал плохо и лениво, подвергался только порицанию своих товарищей». Но в то время эти знания не получили большой популярности.

Таким образом, к XIX веку складывается большая теоретическая база к пониманию социологии управления и управления в принципе. Щёлкин Г.В. в своей книге «Теория социального управления» подводит к тому, что менеджмент можно позиционировать как искусство социального управления.

«Менеджмент ставит своей целью сформулировать и применить на практике всеобщие принципы управления, пригодные для любой человеческой организации и сферы деятельности». Пересечение менеджмента и управления в социальной сфере становится понятной, если углубиться в историю становления менеджмента. А начинается она с таких лиц, как Анри Файоль, Гаррингтон Эмерсон, Фредерик Тейлор. Изначально, центром внимания инженеров служили вопросы повышения производительности труда и социальных отношений внутри коллектива. Именно они положили начало доктрине «человеческих отношений» через хоторские эксперименты. Теоретическую базу менеджмента заложили Элтон Мэйо и Абрахам Маслоу, которые боролись за гуманизацию труда, а так же показали важность первичных потребностей в мотивации персонала. Именно их работы легли в основу социального менеджмента и управления человеческими ресурсами. Социальным менеджментом обычно называют управление, в основу которого входит обеспечение реализации нужд общества и его составляющих. Основная функция менеджмента заключается в ускорении социально-экономического развития страны, то есть улучшение условий жизни, труда его граждан.

Если брать управление в широком смысле этого слова, то стоит рассмотреть основные подходы к нему, так как они раскрывают специфику социального управления тоже. Можно выделить следующие школы: научная школа управления, административная школа управления, школа «человеческих отношений», школа поведенческих наук, школа количественного подхода к управлению.

Начнём со школы научного управления, родоначальником которой является Фредерик Тейлор («Управление фабрикой», «Принципы научного управления»). Свои работы он строил на следующем базисе:

1 .Создание научного фундамента, то есть определённых методов по управлению;

2 .Отбор рабочих, их подготовка и обучение; 3.Сотрудничество внутри организации;

.Равномерное распределение труда между работниками и администрацией.

В основе лежали методы рационализации труда отдельных индивидов, как способ перестройки внутри промышленного процесса. На практике теорию школы научного управления претворил Генри Форд. В своей работе он использовал следующие принципы:

.Точный расчёт и планирование производства;

.Учёт и планирование предстоящей работы;

3 .Тщательная подготовка как физических, так и материальных ресурсов;

4 .Производство по стандартизированным технологиям;

5 Постоянное совершенствование.

Школа административного управления, или классическая вытекла из принципов школы научного управления. Её родоначальником принято считать Анри Файоля. Управлять по Файолю значит вести предприятие к общей цели. Администрирование - широкая и обширная часть управления, которая включает в себя производственную, коммерческую, административную деятельность. Последняя включает в себя пять элементов: предвидение, планирование, организация, координация, контроль. Анри Файоль всё своё учение в конечном итоге сводит к следующим 14 принципам:

1 .Разделение труда. Повышение количества и качества производственного процесса. Достигается он за счёт сокращения числа целей и повышению специализации рабочих;

2 .Полномочия и ответственность. Чтобы повысить ответственность каждого работника, нужно дать ему часть полномочий;

3 .Дисциплина. Взаимная ответственность руководства и персонала, применение санкций;

4 .Единоначалия. Единая цель, достигаемая по единому плану; 5.Единое руководство. Ответственность каждого перед начальством;

6 .Подчинение общему интересу. Интересы организации должны быть превыше личных интересов;

7 .Вознаграждение. Зависимость качества и количества работы от качества и количества вознаграждения;

8 .Централизация. Умелое сочетание её с децентрализацией;

9 .Иерархия должностей. Она должна быть обязательна, её отсутствие ведёт к патологиям внутри организации;

10 .Порядок. У каждого рабочего своё место;

11 .Справедливость. В отношении распределения должностей и работы; 12.Постоянство кадров. Высокая текучесть кадров говорит о проблемах внутри производства; 13.Инициатива свободная;

14.Корпоративный дух, единение персонала.

Далее административная школа развивалась в направлениях рационализации производства и исследования общих проблем управления.

Здесь целесообразно выделить следующих социологов и исследователей- Гаррингтон Эмерсон, Линдал Урвик. Гаррингтон Эмерсон Он выделил двенадцать принципов управления:

1 .Точно поставленные цели;

2 .Оценка этих целей с позиции здравого смысла;

3 .Наличие коллегиального компетентного совета, который будет обладать специальными знаниями для консультации;

4.Дисциплина;

5 .Справедливое отношение к работникам;

6 .Постоянный, быстрый, полный учёт о состоянии предприятия; 7.Диспетчирование, которое обеспечивает чёткое управление коллективом;

8 .Нормы и расписания для измерения недостатков предприятия и для уменьшения потерь;

9 .Нормализация условий, то есть поиск такого баланса времени, условий и себестоимости, который бы давал наилучшие результаты;

10 .Нормирование операций, то есть установление времени и последовательности каждой операции;

11 .Письменные инструкции; 12.Поощрение труда.

Линдал Урвик уделил внимание разработке принципов формальной организации. Принципы сводились к следующему:

1 .Соответствие людей структуре. Сначала надо определить структуру и требования организации, а уже потом искать людей;

2 .Создание специального и генерального штаба. Специальный штаб должен заниматься разработкой рекомендаций для управляющего, а генеральный штаб - доносить распоряжения и контролировать их выполнение;

3 .Ответственность предполагает наличие власти. Чтобы линейные руководители работали лучше мало на них возложить ответственность, нужно делегировать им часть властных полномочий;

4 .Наличие диапазона контроля каждого руководителя;

5.Специализация работников по цели, операции, по потребителю, по географическому признаку;

6.Определённость прав и обязанностей для каждой должности.

Школа человеческих отношений возникла благодаря трудам Элтона Мэйо, в особенности благодаря его Хоторнскому исследованию. Данное исследование началось в 1924 году на заводе по производству телефонного оборудования. В рамках Хоторнского исследования было проведено шесть экспериментов:

1 .Изменение уровня освещённости. В результате, было выяснено, что оно оказывает незначительное влияние. Эксперимент был обусловлен проверкой тогда ещё модной теории Тейлора о том, что производительность труда зависит от физических условий. На первом этапе Элтона Мэйо не было;

2 .Эксперимент в группе сборщиц реле, где исследовалась зависимость производительности труда от рабочей обстановки. Именно в ходе этого эксперимента к исследованию присоединился Мэйо. В ходе эксперимента условия труда менялись тринадцать раз : длина рабочего дня, интенсивность нагрузок, длина перерывов, освещение, отопление, оплата труда и т.д. Вместо мастера были поставлены наблюдатели, которые выслушивали все пожелания работниц, относились к ним по-дружески. В результате, производительность труда заметно выросла. Причём, изменив все условия на первоначальные, она осталась неизменной. Выводы были феноменальные: производительность труда зависит от взаимоотношений внутри группы и от взаимоотношений между работниками и менеджерами;

3 .Второй тест сборщиц;

4 .Тест в отделе расщепления слюды для исследований пауз отдыха. Третий и четвёртый тесты подтвердили, что производительность растёт не от физических факторов, а от личной свободы и отношений внутри коллектива;

5 .Интервьюирование. В ходе интервью Мэйо сделал важный вывод, что все индивидуальные проблемы являются социальными. Детальное описание этого эксперимента принадлежит уже Ротлисбергеру и Диксону. Они сформировали следующие правила для интервьюера: должен слушать говорящего; не должен показывать свою власть; не давать советов и оценок; не спорить; задавать вопросы только, чтобы помочь человеку говорить, уменьшить беспокойство, похвалить, направить к теме, повторно спросить о нераскрытых положениях;

6 .Эксперимент в отделе сборки. Прошёл в обратном русле, чем со сборщицами. Неформальная группа настолько сильно сплотилась, что стала враждебной для администрации. Но именно этот эксперимент показал важность изучения малых групп и пролил заинтересованность к неформальным группам.

На основе вышесказанного были сделаны следующие выводы:

.Экономический успех предприятия зависит от человеческих проблем (конфликты с администрацией, удовлетворение работой и т.п.);

.Приспособление рабочих к новому оборудованию - это не только физический, но и важный социально - психологический процесс. Производительность труда зависит от желания трудиться;

3 .Руководитель должен быть специалистом по человеческим отношениям, то есть должен знать, что на душе у каждого работника. Эту идею, кстати, высказывал и Тейлор;

4 .Разрешение проблем предприятия зависит от степени контроля за неформальными группами.

Из этого вытекают следующие положения:

1 .Все проблемы должны рассматриваться через призму человеческих отношений;

2 .Важность взаимоотношений между рабочими и руководителем; 3.Понятие «Хоторнский эффект» - повышенное внимание к проблеме, её новизна и условия для получения желаемого результата.

Вклад в развитие школы человеческих отношений внесла и Мэри Паркер Фоллетт. Её философия управления базировалась на следующих тезисах:

1 .Необходимость обеспечения на предприятии единства действий и развития человеческих отношений в производственном процессе;

2 .Стала рассматривать социальные феномены не в статике, а в динамике в зависимости от ситуации;

3 .Первая отошла от тейлоризма и стала рассматривать не только индивида, но и организацию в целом;

4 .Комплексный подход к решению проблемы; 5.Организации обладают общностью целей;

.Преимущество у групповых интересов, а не у индивидуальных;

.Человек в полной мере может проявить себя в коллективе, именно поэтому так важно изучать человека через группу или организацию;

.Потребность в менеджменте растёт, так как он может снизить эксплуатацию природных ресурсов, усилить конкуренцию между фирмами, снизить недостаток трудовых ресурсов, превратить бизнес в ответственную перед обществом организацию.

Критерием качества работы фирмы является её уровень координации административных единиц. Координация бывает как:

.Связь всех факторов организации; 2.Контакт с заинтересованными сторонами; 3.Управление на ранних этапах; 4.Постоянный процесс;

Чтобы достичь максимальной координации, нужно учитывать опыт всех уровней и всех работников. Отдавая приказ, начальство должно задумываться о поведенческих моделей своих работников, которые будут его выполнять. Ещё до Анри Файоля Мэри Паркер Фоллетт высказала идею о том, что непосредственный контроль снижает производительность труда. Работник должен нести ответственность не перед кем-то, а перед самим собой. Одним из самых действенных способов мотивации для работников выступает возможность участия в управлении. Руководители должны внушать своим работникам, что они ответственны перед организаций и собой на одном уровне. «Сформулированная по итогам эксперимента Элтоном Мейо и Мери Фоллет теория «человеческих отношений» строилась на особой социальной организации, в которой неформальные отношения становятся более значимым фактором взаимодействия людей, чем формальные.». Из этого вытекла школа поведенческих наук, которая уже более детально разбирала социально-психологические особенности управления.

Отдельным от школы человеческих отношений является течение, названное школой поведенческих наук. В первую очередь, она представлена Дугласом Мак-Грегором. В основе его учения лежит теория X и Y. Теория X теория, которая утверждает, что:

1 .Люди не любят трудиться и всячески этого избегают;

2 .Люди избегают ответственности и в большей прерогативе у них власть руководителя;

3 .Самое главное для работника - это чувство защищённости; 4.Принуждение, контроль, давления - самые распространённые методы руководства по отношению к подчинённым.

Из этой теории вытекает авторитарный стиль руководства, в котором цели максимально упрощены для каждого уровня работника, чтобы их легче было контролировать. Руководитель стремится к исполнению базовых потребностей, тут нет ни самоконтроля, ни творчества. Всё организовано чётко и по делу.

Теория Y - теория, в основу которой легли следующие положения: 1.Если создать хорошие условия в работе, то работник будет с охотой брать ответственность на себя;

2 .Если работники вовлечены в исполнения целей организации, то сопутствующим будет появление в них самоконтроля и самоуправления;

3 .Приобщение - элемент вознаграждения, связанный с целями; 4.Интеллектуальный потенциал работника используется реже, чем творческий.

Из этой теории вытекает демократический стиль руководства, где руководитель даёт частичную свободу человеку и делегирует ему часть полномочий. Мак-Грегор писал, что в одной организации может сразу наблюдаться оба стиля руководства.

Рэнсис Лайкерт продолжил изучения, заложенные Мак-Грегором, и выделил 2 стиля управления:

1 .Руководитель, ориентированный на задачу. Руководитель сосредоточен на механизации производства и создания чёткой системы санкций;

2 .Руководитель, ориентированный на человеческие отношения и который стремится к развитию корпоративной культуры и доверия среди коллектива.

Ещё один представитель поведенческой школы управления Фредерик Ирвин Герцберг создал известную двухфакторную теорию мотивации. Созданию теории предшествовал опрос двухсот инженеров лакокрасочного завода, которым предлагалось описать ситуации, когда их уровень мотивации был максимально высок и, наоборот, когда нежелание работать брало верх. На основе этого, было выделено две группы факторов, влияющих на производительность труда:

1.Гигиенические факторы:

 Политика фирмы;

 Безопасность труда;

 Комфортные условия труда и быта;

 Технические условия, как освещённость, отопление;

 График работы;

 Оплата труда;

 Наличие оплачиваемого отпуска, больничного, праздников;

 Наличие социальных программ;

 Отношение с руководством и коллегами;

 Уровень контроля производства.

Гигиенические факторы - базовые, обязательные. Они должны выполняться на любом производстве. Их наличие не говорит о полной удовлетворённости, но и не провоцирует крайнее недовольство, то есть они позволяет организации существовать стабильно. Именно поэтому Герцберг не позиционирует повышение заработной платы как эффективный источник мотивации. Люди привыкают к нему и воспринимают его как само собой разумеющееся.

1.Мотивирующие факторы:

 Успех;

 Общественное признание;

 Неординарное содержание деятельности;

 Наличие карьерного роста;

 Степень ответственности;

 Служебное положение.

Именно эти факторы способствуют росту производительности труда и удовлетворения рабочих. Главное для руководителя - это понять, какому человеку, какой фактор подходит. Из этого Герцберг выводит простую формулу: обстановка на работе, условия труда + мотивирующие факторы = удовлетворение. Нетрудно заметить, что двухфакторная теория мотивации соотносится с пирамидой Абрахаама Маслоу, где гигиенические факторы соответствуют нижним уровням пирамиды, а мотивирующие - верхним.

С развитием машинного производства появилась необходимость в новых методах изучения управления. Итоги второй мировой войны, в которых активно использовались количественные методы дали почву для появления школы количественного подхода к управлению. Предлагалось в повседневные словесные рассуждения внедрить математические и инженерные знания. Ярким примером может послужить способ управления персоналом через теорию игр. Большой вклад в данное направление внёс Джон Нэш, который доказал, что сумма выигрыша не равна сумме проигрыша. Другими словами, если профсоюз просит у руководства повышения зарплаты, то тут будет два выхода : отказ от требований и забастовки или взаимные уступки. В явном выигрыше и проигрыше не останется никто. Если брать теоретическую базу, то её разрабатывали такие социологи, как Рассел Акофф, Людвиг фон Берталанфи, Герберт Саймон. Все их идеи сводились к двум ключевым идеям - углубление понимания сложных проблем путём разработки моделей их решения и помощь руководителям при решении проблем путём абстракций и представления.

В процессе развития этой школы выделилось отдельное направление - теория управленческих решений. В рамках её была выдвинута теория 7S, авторами которой являлись пары учёных - Томас Питерис и Робрет Уотерман46 и Ричард Паскаль и Энтони Атос47. Согласно данной теории эффективная организация базируется на семи элементах:

1 .Стратегия (Strategy) - планы организации, распределение ресурсов, действия по достижению целей организации;

2 .Структура (Structure) - внутренняя иерархия организации, распределение власти и субординация;

3 .Системы (Systems) - рутинные процессы, которые осуществляются в организации;

4 .Штат (Stuff) - группы в организации, ранжированные по полу, возрасту, должности;

5 .Стиль (Style) - организационная культура и стиль подчинения; 6.Квалификация (Skill) - мастерство персонала и руководства; 7.Раздельные ценности (Separate Values) - содержание основных направлений деятельности, которые разделяют все члены организации.

Эффективность состоит в сбалансированном применении всех этих положений. Научно-техническая революция вскоре привела к появлению ситуационного подхода. Большой вклад в развитие данного направления внёс Игорь Ансофф. Он доказал, что одни и те же функции управления проявляют себя по-разному в различных ситуациях. Поэтому руководитель должен проанализировать все факторы, чтобы выбрать наиболее правильные методы решения проблемы. При достижении эффективного управления менеджер должен учитывать 4 шага:

1 .Ситуация должна анализироваться исходя из требований организации;

2 .Требования организации должны соотноситься с подходом, который будет выбран для осуществления управления;

3 .Управление должно быть гибкое, чтобы адаптироваться к меняющимся условиям среды;

4 .Управление должно приносить изменения.

Управление - это искусство менеджера понять ситуации и уже на основе этого давать рекомендации. На тот момент все теории основывались на американском типе менеджмента, но к 80 году японская теория занимает лидирующие позиции. В это время Уильям Оучи выдвинул теорию Z, тем самым дополнив теорию Мак-Грегора.

Положение теории:

1 .Человек - основа любой организации и от него зависит успех организации;

2 .Долгосрочный наём кадров; 3.Групповое принятие решения; 4.Индивидуальная ответственность; 5.Умеренное продвижение кадров; 6.Контроль чёткими методами; 7.Неспециализированная карьера; 8.Забота о работниках.

Наши соотечественники тоже работали в области социального управления. В Советском Союзе были сформулированы две концепции управления: организационно-технологическая и социальная. Первая основывалась на трудах А.А.Богданова, О.Е.Ерманского, А.К.Гастева. Так, Гастев говорил, что единица управления- человек. Человека необходимо воспитывать культурно, ибо это предотвращает распущенность. Истоки этого воспитания лежат как раз в труде, физическом быте, условиях отдыха на предприятии. Социальную концепцию представляли П.М.Керженцев с идеей трудовой инициативы; Ф.Р.Дунавевский, который раскрыл понятие бюрократизация. Наиболее важным толчком для социального управления послужил тот факт, что в 90-е годы начали формироваться отраслевые дисциплины, такие как социология труда, организации и т.д.

Из выше сказанного, можно сделать вывод, что управление как деятельность основано на социальной составляющей. Оно невозможно без людей и их взаимоотношений. С появлением школы человеческих отношений был произведён прорыв, который показал, что производительность зависит от человеческих факторов, а не от физических. Не удивительно, что в дальнейшем остальные разработки и направления брали за основу теоретическую базу данной школы. Поведенческая школа и школа количественного анализа соединили разработки предыдущих трёх школ и дали обширную базу для изучения управления как социального явления. Чем дальше развивалась мысль, тем больше она отвечала современным реалиям: технической революции, войнам и т.д. Если изначально социальное управление рассматривалось на уровне государства и общества, то сейчас оно более рассматривается в контексте производства. В России социальное управление стали изучать значительно позже, но всё равно были сделаны очень хорошие качественные исследования. Это специфика отечественного изучения этого вопроса, так как наибольшую популярность он достиг в годы СССР, а соответственно все разработки были направлены более в техническую сторону и на плановую экономику.

# **1.2 Теоретические аспекты лидерства**

Понятие лидерство изучалось с древнейших времён и до сих пор подвергается частому анализу. Ещё до XX века отечественные и зарубежные учёные писали о феномене данного понятия. Первым из низ был Платон. В своём произведении « Государство» он выделил три типа лидерства : философ - государственный деятельно, управляющий республикой; военачальник - защищающий закон, поддерживающий порядок; деловой человек - обеспечивающий удовлетворение материальных потребностей. Так же, лидерство анализировалось и Аристотелем, Монтескье, но оно более сводилось к формам правления. У Аристотель - монархия, аристократия, демократия. У Монтескье - деспотия, монархия, республика. До XIX века проблема лидерства была развита слабо. Самые успешные попытки были предприняты Никколо Макиавелли в трактате «Государь». Там он описывал политическое лидерство, а именно как нужно действовать государю для большей эффективности в своём управлении. Туда относились и такие качества, как умеренная щедрость, игнорирования эмоций других, склонность к лицемерию, отвага, взвешенное принятие решений и т.д.

С XIX века проблематика лидерства стала раскрываться более тщательно. Герберт Спенсер говорил о народах, где восхищаются любым, кто рискует взять власть, а Чезаре Ломборзо писал о своём безумном лидере, что в принципе стремление к лидерству - это патология. Томас Карлейль в своём произведении «Герои и героическое в истории» выделил такое понятие, как культ героев, то есть великие люди, которые обладают целым рядом качеств: мудрость, отвага, самобытность речи и поступков, искренность, покорность. Исходя из этого он выделил типологию лидеров : божество, пророк, поэт, пастырь, писатель, вождь. Вождь стоит на последнем месте, ибо это культ необыкновенного человека. Следом за Карлейлем, Антуан Жоли в книге « Психология великих людей» дал статистику , что лидерами чаще всего становятся мужчины, не имеющие ни братьев, ни сестёр. Причём их дочери в последствии будут более успешны, чем сыновья. Лидерские качества наследуются, как ни странно, от матерей, а не от отцов.

Целую революцию для социологии лидерства совершили такие учённые как Габриэль Тард, Сципион Сигеле, Гюстав Лебон. Габриэль Тард в «Законах подражания» говорил, что главное качество лидера - это обаяние, с помощью которого можно очаровать толпу. Оно обеспечивается:

1 .Личными качествами, куда входит возраст, происхождение, благородство крови, храбрость.

2 .Соответствие качеств эпохе. 3.Потребность толпы в повиновении.

Отношение героя и толпы гармонично: один хочет повелевать, а другой подчиняться.

Спицион Сигеле пишет, что наиболее одарённые личности увлекают за собой большинство и предписывают ему свою волю. Это большинство испытывает « бессознательное почтение к людям высшего разряда», которое выражается в подражательной покорности. Лидер обладает умом, смелостью, знанием жизни и даром внушения.

Гюстав Лебон наиболее тщательно подошёл к изучению лидерства. Толпа не любит явного превосходства над собой, она требует от вожака новшеств и претворения их желаний. Историю творят фанатики с ограниченным умом, но с энергичным характером и с сильными страстями. Лебон предопределил понятие харизматического лидерства.

Лидер обладает такими качествами как: 1.Энергичность и деятельность; 2.Ограниченный ум;

3 .Напряжённость веры;

4 .Фанатизм и способность к мученичеству; 5.Эгоизм;

.Умение убеждать; 7.Деспотизм; 8.Отстранённость; 9.Обаяние.

Типология вождей по Лебону :

1 .По времени влияния - кратковременные, энергичные (Наполеон); способные к длительному влиянию ( Иисус Христос);

2 .По способам взаимодействия - использующие утверждение( изречение), повторение, подражание;

3 .По типу обаяния - приобретённое ( по богатству, титулу), личное ( Жанна Д’Арк ), связанное с личным успехом ( Наполеон).

Проблематикой лидерства в этот период занимались и отечественные исследователи. Николай Константинович Михайловский писал о лидере в контексте героя. Герой - это тот человек, кто первым совершает то, чего хочет толпа. Таким образом, социолог подчёркивает решительность, спонтанность лидера. Выделил следующие качества лидера:

1 .Необычность (лидер не должен соотноситься с обыденными ситуациями, в которых бывают все);

2 .Возраст ( лидер не должен входить в какие-то обязательные возрастные рамки, он может быть и юн, и стар);

3 .Пол ( лидерство подвластно как мужчине, так и женщине); 4.Способность воодушевлять толпу и увлекать за собой; 5.Использование механизма подражания.

Из всего этого вытекает три условия лидерства:

.Личностные качества;

.Характер общественного строя данной страны;

.Степень современности и уместности их целей.

Вторым не менее известным социологом был наш соотечественник Лев Наумович Войтоловский. Его труд «Очерки о коллективной психологии» гласил, что толпа может свергнуть героя, как только он перестанет быть нужным. Он отдавал приоритет толпе, как более властной в цепочке лидер-толпа. Именно толпа влечёт за собой своего лидера и формирует его под свои запросы. Чем примитивнее толпа, тем больший шанс угодить ей, и, как следствие, легче попасть туда человеку, как лидеру. Он высказывает мысль о том, что лидером не обязательно должен быть один человек, им может быть и группа. Вместо термина «лидер» Войтоловский предлагает «вожак» или «вождь». Он выделяет следующие качества лидера: 1.Патология психики;

.Ум;

.Обаяние; 4.Решительность; 5.Смелость; 6.Самобытность;

.Красноречие (умение убеждать); 8.Преследование личной выгоды.

В XX веке образовывается традиционный подход к пониманию лидерства. Его принято делить на теорию лидерских качеств и концепцию лидерского поведения. В рамках первой теории работали такие исследователи, как Ральф Стогдилл, Эдвин Гизелли и Уорен Беннис.

Стогдилл выделил качества, которые характерны для лидера. К ним он относит такие качества как:

.Интеллект; 2.Инициативность; 3.Инициативность; 4.Навыки взаимодействия; 5.Уверенность в себе; 6.Ответственность; 7.Честность.

Так же, он отметил, что важность каждого качества может проявляться в отдельной ситуации. То есть, просто обладать этими качествами мало. Нужно уметь ими пользоваться. Позднее, к выше перечисленным качествам он отнёс агрессивность, независимость, устойчивость к стрессам.

Эдвин Гизелли разработали эту теорию дальше. Основной его вывод заключался в том, что лидер с авторитарными наклонностями имеет меньший успех, чем лидер с более демократическими взглядами.

Уорен Беннис пошёл дальше. Он выделил четыре группы лидерского поведения:

1 .Управление вниманием, то есть возможность предвидеть исход действий;

2 .Управление знанием, то есть деятельность для передачи своих мыслей последователям;

3 .Управление доверием, то есть деятельность для выстраивания положительных доверительных отношений;

4 .Управление собой, то есть способность признавать свои слабые стороны и подключить ресурсы других людей;

В результате было выделено четыре группы лидерских качеств:

.Физиологические - рост, вес, фигура и т.д.;

2 Психологические - сюда было включено воспитание и особенности человека;

3 Умственные - интеллект;

4 Личностные - приобретённые качества.

В рамках второй теории стали разрабатывать систему подготовки лидера. Теперь концепции отвечали на вопросы что и как лидеры делают. В основе лежали 7 исследований

Первое - стили руководства Курта Левина. Демократический режим по его мнению был более эффективным, чем авторитарный. Плюс, к имеющимся двум стилям он причислял либеральный.

Второе - исследование штата Огайо. Цель - разработка двухфакторной теории. В основе лежало два параметра - структура отношений (роли, коммуникации, правила, результаты) и сами отношения (отношения между лидером и подчинёнными, симпатии). Именно сочетание этих двух параметров делает лидера эффективным. Эффективность лидерства зависит от организационной культуры, технологии, стиль руководства, моральная удовлетворённость последователей.

Третье - исследование Мичиганского университета. Изучали эффективность лидера с позиции его сосредоточенности на работе и работниках. Результаты:

.Лидер должен поддерживать работников; 2.Лидер должен уметь работать в группе; 3.Лидер должен устанавливать высокий уровень выполнения работы.

Четвёртое - управление Р.Ликерта. Он видел лидерство в «оказании поддержки работникам и привлечение их к принятию решений». Выделил две категории лидеров : лидеры, ориентированные на работников и лидеры, ориентированные на работу. Из этого он выделил 4 стиля лидерства, где первый ориентирован на задание, то есть авторитарный стиль руководства; четвёртый - на отношения . Между ними промежуточные стадии, которые после Мак-Грегор выделил в теорию X и Y. Чем ближе руководитель к 4 типу, тем оно более эффективно.

Пятое - управленческая сетка Блейка и Моутона. Сетка представляла матрицу по 9 - балльной шкале, где по горизонтали - интерес у к людям, а по вертикали - интерес к производству. Пересечение образовывало пять основных типов руководства:

.1/1 - примитивное, где минимум усилий по всем параметрам; 2.1/9 - социальное, где вся сосредоточенность на проблемах людей;

.5/5 - производственно - командное, где эффективное сочетание двух параметров;

.9/1 - авторитарное, где производительность за счёт жестокого управления;

.9/9 - командное, самое эффективное.

Шестое - концепция «вознаграждения и наказания». Исходя из неё выделяют четыре типа лидерства:

1 .Наказание с учётом качества работы. Жёсткие меры, если работа выполняется плохо;

2 .Вознаграждение с учётом качества работы. Мягкие меры со стороны лидера;

3 .Наказание без учёта качества работы. Жёсткие меры всегда;

4.Вознаграждение без учёта качества работы.

Производительность повышает второй тип лидера.

Седьмое - заменители лидерства. С.Керр и Дж.Джермейер высказали идею о том, что есть определённые качества, которые могут свести потребность к лидерству на нет. Для каждого типа лидера есть свой тип подчинения, который не будет его признавать.

Далее возникает ситуационный подход к лидерству, в рамках которого стоит рассмотреть шесть исследований, чтобы раскрыть его специфику. Главная идея этого подхода заключалась в идее, что в конкретных ситуациях поведение лидера может быть разным. Задача лежала в поиске моделей поведения в различных ситуациях, которые бы помогали предвидеть исход определённой модели лидерства, опираясь на переменные ситуации, в которой он находится. В разработанные шесть теорий входит:

1 .Теория лидерского поведения Танненбаума - Шмидта. Лидер выбирает одну из семи моделей поведения: лидер принимает решение и оглашает его; лидер продаёт свои решения; лидер выдвигает идеи; лидер даёт решение, но может его изменить; лидер даёт проблему на обсуждение и исходя из него принимает решение; лидер устанавливает границы и просит группу принять решение; лидер даёт волю последователям, но устанавливает границы решения. Из этих семи моделей можно сказать о природе власти лидера. Демократический лидер считает, что власть дана последователями и что его задача в мотивации. Автократический лидер исходит из предположений, что власть даётся его позицией в группе. По мнению Танненбаума-Шмидта - это две крайности в природе лидерства, между ними есть вариации в зависимости от проявления семи качеств выше;

2 .Модель ситуационного лидерства Фидлера. Для определения стиля лидерства учёный разработал шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника. Проведя исследование было выделено два типа лидера - лидер, ориентированный на отношения (высокий уровень НПР) и лидер, ориентированный на работу ( низкий уровень НПР). Так же, большое внимание уделялось контролируемости ситуации по трём переменным. Первая - отношение между лидером и последователями, которая отражает уровень лояльности последователя к лидеру и степень признания лидера в группе. Вторая - структурированность работы, которая отражает ясность целей, средства по достижению целей, Обоснованность решений и возможность принятия альтернативного решения. Третья - должностная власть, которая отражает уровень формальной власти лидера. Эффективность лидера зависит от ситуации и переменных, указанных выше. То есть «эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация даёт лидеру возможность влиять на других людей»;

3 .Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Основной фактор - это зрелость последователей, которая вытекает из двух составляющих - знания и умения и уровень психологической удовлетворённости. Из этого выделялось четыре стадии зрелости - люди не способны и не желают работать; люди способны, но не желают работать; люди не способны, но желают работать; люди желают и способны работать. В зависимости от ситуации лидер выбирает модель управления в конкретной ситуации: от жёсткого контроля и разбора ошибок до делегирования части полномочий и творческой атмосферы;

4 .Теория Хауса и Митчелла ( Путь-цель). По ней, есть четыре стиля руководства: поддерживающий, который ориентирован на человека; директивный, который ориентирован на задачу; поощряющий, который одобряет участие подчинённых в процессе принятия решения; стиль, ориентированный на достижение. Лидер может использовать все эти стили, в зависимости от ситуации, в которой он находится. Поведение лидера будет удовлетворять и мотивировать подчинённых, если они в нём будут видеть источник удовлетворения их потребностей или если оно будет давать им поддержку, наставничество;

5 .Теория Стинсона-Джонсона. Высокий интерес лидера к работе эффективен, если последователи обладают слишком большими знаниями и стремлениями к независимости или, наоборот, они ничего не смылят. Низкий же интерес будет действенен, если у последователей знания в том объёме, который необходим для выполнения данной задачи;

6 .Теория Врума - Йеттона - Яго. Отличие от предыдущих теорий заключалось в том, что лидер должен сосредотачиваться не на ситуации, а на проблеме. Нет единой модели для принятия решения, она зависит от характеристик ситуации и стоящей перед лидером проблемы. Из этого была выведена формула, по которой эффективность решения - это сумма качества решения, обязательств подчинённых и времени на принятие решения.

Вслед за ситуационными концепциями лидерства принято выделять блок новых теорий лидерства. Суть их состояла в том, чтобы объединить традиционные и ситуационные концепции, так как те делали упор либо на черты, либо на конкретную ситуацию. Первая теория - атрибутивного лидерства. Тезис этой теории лежит в предположении, что «выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних». То есть, лидер, понимающий причины поведения в определённой ситуации, может создавать модели предотвращения этой ситуации в будущем. Определение причин исходит из трёх составляющих - личность, работа и обстоятельства. Таким образом, руководитель ищет связь между поведением и работой, руководитель оценивает частоту повторения данной модели поведения и руководитель учитывает, как часто эту модель перенимают другие. Атрибутика проявляется в результате деятельности. Так, в выводах было указано, что плохие результаты деятельности подчинённые связывают с руководством, а руководство с подчинёнными. Лидер связывает плохой результат с внутренними причинами исполнителя, а не с внешними. Уклонение от действия с объяснением причин не приводит к ярости руководства, а, наоборот, к пониманию. Таким образом, был сделан важный вывод о том, что лидер - это не набор качеств или модель поведения в определённой ситуации, а это сложившийся конструкт в головах подчинённых. То есть, каждый последователь имеет свой образ идеального эффективного лидерства. Такое явление в последствии назвали стереотипным лидерством. Вторая теория - теория харизматического лидерства. Данный тип был выделен ещё Максом Вебером, но во второй половине XX века оформился в настоящую теорию. «Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями». Поэтому харизматическим лидером принято считать того, кто благодаря личным качествам может оказывать воздействия на других, то есть своих последователей. Эту категорию лидеров отличает то, что они сами верят в свои идеалы и убеждения. С одной стороны, такой лидер будет делиться своей властью с теми, кто её принимает и понимает, а с другой - сосредоточится на самом себе и придёт к узурпации собственной власти. Модель харизматического лидерства предполагает, что сначала новатор ищет проблему и нетрадиционные пути её решения, а уже потом вдохновляет массу на следование за ним. Чтобы эффект был более положительным, на начальном этапе стоит передать часть полномочий своим последователям. Так же, стоит отметить, что такой тип лидерства более характерен для решения военных и политических вопросов, а не для ведения бизнеса. Третья теория - теория преобразующего лидерства. Отличие от теории выше состоит только в том, что лидер-реформатор будет искать людей, которые уже разделяют частично его цели, ему не нужно их убеждать и навязывать свои. Такой лидер будет стоять не над группой, а среди группы. Минус такого лидерства заключается в том, что в дальнейшем последователи превратят лидера в исполнителя своих желаний.

Новейшие теории лидерства стали сводится к менеджменту и современным проблемам. Например, теория интерактивного лидерства появилась с ростом значимости женщины. Она давала оценку и показывала различия между лидером-женщиной и лидером-мужчиной. По мнению последователей данной теории, женщине больше свойственен интерактивный тип руководства, то есть она более сговорчивая, охотно делится своей властью, менее агрессивна и любит лесть. Так же, было выделено сервисное лидерства, где упор делался на мотивацию последователей, как способ решения поставленных лидером задач.

Таким образом, лидерство в социальном контексте может рассматриваться с очень многих сторон. Если изначально оно соотносилось с понятием государство, как социальное управление, то в последнее время теории лидерства частично связывают это понятие с руководителем. Теорий и воззрений было немыслимое количество, все они имеют правдивые моменты и тезисы, которые уже давно были оспорены. Но ясно одно, до сих пор не было выработано ни одной модели, ни одного метода как лидера изучать. Ведь, в основном все подходы сосредотачивались на узкой области, пытались свести феномен лидерства к набору определённых качеств, моделей поведений, характеристик. Одни говорили, что лидер - это уникально, другие считают, что лидерство можно развить в себе. В современности выпущено множество книг, которые учат как стать эффективным лидером, как развить в себе лидерские качества. Слово лидер ассоциируется с чем-то магическим и мало достижимым. Но, если задуматься, то лидерство процесс тяжёлый, а тот кто стоит у руля его не всегда терпит успех. Лидер такой же человек, как и любой из нас. Он - человек риска, человек смелости, а иногда и человек крови. « Лидер выполняет множество разнообразных ролей в сознании человека. Они катализаторы изменений; они символы; они объекты отождествления; и они козлы отпущения, когда что-то идёт не так. Лидеры так же склоны к высокомерию. Как однажды сказал Наполеон, «Слава мимолётна, но мрак длится вечно»». В конце концов, в XX веке в связи с развитием социального управления был выделен социальный лидер управленческого типа.

«Лидерами социального управления являются люди, которые по своим профессиональным и личностным качествам выделяются в социальной организации среди многих и умеют использовать свои профессиональные и личные качества для грамотного выдвижения целей управления, их основания и совершенного инновирования, создание сильной дееспособной организации». К его качествам относили такие стороны, как знание области управления и способность её реализации; многосторонняя заинтересованность со смежными областями, такими как политология, экономика, психология и т.д.; совокупность личностных качеств, которые повышают способность управлять, такие как способность внушать, убеждать; общая любознательность и стремление повысить свои профессиональные навыки; умение пользоваться современной инфраструктурой.

# **2. Роль лидера в социальном управлении организаций**

# **.1 Современные направления лидерства в социальном управлении**

Социальное управление - это управление индивидом, социальными и организационными группами. В основе управления лежит самоорганизация, которая проявляется в собственных ресурсах рассматриваемой социальной системы и реакцией системы на внешние воздействия. Лидерство само по себе подразумевает в себе управление людьми, а, следовательно, социальное управление. Исследования последние десяти лет активно посвящены вопросам лидерства, но не в широком смысле этого слова, а в направлении организационного лидерства. Поэтому на современном этапе целесообразно выделить направления лидерства в социальном управлении организацией.

В настоящее время многие исследователи и учёные столкнулись с тем, что социальное управление в современном мире становится глобальной тенденцией. «Для постиндустриального общества характерно интенсивное развитие экономики, поэтому первоочерёдной задачей является качественная организация и стимулирование труда. Организационными центрами нового производственного процесса становятся люди в своих личностных формах: от логики вещей управления переходит к логике человеческой деятельности, основанной на творческой активности и квалификации работника».

Все эти утверждения находят подтверждение в исследования, которые были проведены в XX веке. В 2014 было опубликовано исследование компании McKinsey на тему «Лидер изменений». Его авторы стали изучать организационное лидерство в срезе информационного общества. Это новое направление представила лидерство с другой новой стороны. Основные выводы были следующими:

1 .В современном мире лидером быть сложнее, чем раньше. В быстро меняющемся обществе, в обществе информационном информация обновляется настолько быстро, что для эффективного социального управления лидер должен идти в ногу с прогрессом;

2 .Навык предвидения, без него лидер бесполезен в современном обществе;

3 .Человеческие отношения, как основа успеха лидера. В современных успешных компаниях человеческий фактор находится в центре, люди, их знания - вот главный ресурс современного общества. Поэтому эффективное управление в целом стоит на одной ступени с социальным управлением, то есть концентрации отношений на всех уровнях, начиная с индивида и заканчивая организацией в целом. Ещё в Хоторнском эксперименте был сделан вывод, что проблема отдельного работника - это проблема организации в целом;

4 .Успех деятельности организации зависит от степени её приспособления к постоянно меняющимся условиям среды. Становится более важным взаимосвязь внутренней структуры с внешними условиями, степень быстроты адаптации организации, её современность;

5 .Признаётся важность постоянного развития для лидера. Теперь, чтобы управлять и вдохновлять, мало иметь власть или харизму, надо иметь запас интеллектуального капитала в разных областях. Сегодня организационный лидер - специалист не только у области своей компании, но и в смежных областях;

6 .Опыт - это то, что позволяет оставаться лидерству на плаву. Способы решения ситуаций не меняются годами, они лишь подстраиваются под современные реалии. Именно это помогает многим крупным фирмам работать годами и веками, они умеют переключаться, умеют оставлять спрос на товар на том же высоком уровне.

Таким образом, в XXI веке лидерство в социальном управлении стало рассматриваться как неотъемлемая часть управления в целом. Признание важности такого ресурса как люди, знания, опыт дал новый виток в развитии социологии. Люди больше не рассматриваются компаниями как средствами производства, они становятся важным экономическим и социальным ресурсом, которые позволяют компании оставаться на плаву. Руководитель лишь ведёт и удерживает свои интеллектуальные кадры внутри компании. Лидерство в организации, безусловно, намного тяжелее, так как, во-первых, не каждый руководитель может признаваться как лидер для всех в организации, во-вторых, руководитель осознаёт, что есть неформальные лидеры в организации и их нужно контролировать. Поэтому каждый руководитель стремится к тому, чтобы между терминами «руководитель» и «лидер» стоял знак равенства, то есть глава компании стала организационным лидером.

Организационный лидер должен выполнять две роли в организации. С одной стороны, он - менеджер, а другой стороны - лидер. Как менеджер, руководитель выполняет такие функции как планирование целей, задач, ресурсов организации; управление подчинёнными; контроль и мониторинг деятельности. Как лидер, руководитель определяет направления деятельности, то есть стратегию, корпоративную культуру; мотивирует и сплачивает людей. Всё это соотносится с тремя уровнями социального управления в организации:

1 .Низовой уровень. Отношения между лидером конкретного подразделения и группы.

2 .Средний. Связующее звено между высшим руководством и коллективом. На этом уровне решения претворяются в жизнь и транслируются для всех подразделений.

3 .Высший. Принимаются решения, определяется политика всей организации.

Разделение социального управления по трём уровням - это первое направление в лидерстве. Оно может, как исходить от руководителя на три уровня, так и на каждом уровне может быть несколько лидеров. Это направление разбирал в конце XX века (1998 год) Н.Тичи. Свою теорию он обозначил как теория двигателя лидерства. Заключалась она в анализе компаний, на основе которых были выделены фирмы, которые добились большого успеха и к тому же долгое время его сохраняли. На основе этого он выделил три признака фирм-победителей:

1 .В организациях-победителях есть лидеры на трёх уровнях;

2 .Лидеры высшего звена должны контролировать и воспитывать лидером низшего уровня;

3 .У руководителя должна быть «обучаемая точка зрения» ( teachable point of view), которая состоит из бизнес-идеи, ценностей, эмоциональной энергии, решимости. Все эти элементы должны согласовываться друг с другом.

Любая формальная организация для обеспечения большей эффективности в свою основу закладывает принципы социальной организации. Социальная организация - это возникшие внутри социальные связи, которые формируются на основании межличностного или межгруппового общения. Они существуют для того, чтобы успешно сглаживать конфликты между верхним и низовым уровнем, способствовать сплочению коллектива и сохранять уникальность каждого работника. В организации социальное управление проявляется через программы, формирование у рабочих мотивации к деятельности и эффективному труду, пониманию всех рабочих целей и стратегии организации. Эффективное социальное управление исходит из восьми главных функций:

.Обеспечение безопасности рабочих; 2.Охрана труда;

3 .Развитие социально-бытовой инфраструктуры;

4 .Участие в управлении производством (на низовом уровне - осуществление проектов, на среднем - участие в принятии решения);

5 .Обеспечение образовательного и карьерного роста; 6.Помощь в адаптации;

.Развитие трудовой и социальной активности; 8.Развитие отношений внутри производства.

Таким образом, социальное управление начинается с низов, с потребности рабочих в адаптации, обучении и так далее. Именно они высказывают, что им не хватает или руководители среднего звена замечают, что у какого-то работника снижена мотивация. Для решения проблем персонала разрабатывается система социального развития, в которую включены и аспекты экономические (зарплаты, льготы), состояние инфраструктуры, безопасность труда, отношения внутри коллектива. На среднем уровне руководители подразделений собирают и анализируют всю информацию, которая поступает им независимо от рабочих, профсоюзов или в результате непосредственного наблюдения. Руководители верхнего уровня уже на основе анализа полученных данных вводят определённые программы, координируют ресурсы подразделений для наибольшей эффективности не только в сфере производительности труда, но и социальной удовлетворённости рабочих. « Лидер всегда активно вовлечён в процессы группового взаимодействия. Он активно влияет на распределение неформальных социальных ролей и функций». Организационный лидер имеет возможность контролировать как неформальные, так и формальные каналы коммуникации.

Лидерство в организации на современном этапе изучается несколькими способами. За рубежом активно используется три вида опросников ( анкет) : LBDQ, MLQ, HEXACO-PI. Первый переводится как «опросник для описания поведения лидера». Он строится исходя из двух блоков - блок отношения лидера к фирме (то есть к чисто деловым отношениям, связанным с работой, а так же степень делегирования полномочий сотрудникам) и блок отношения лидера с подчинёнными ( личные контакты, способ общения). Исходя из этих двух блоков, составляют модели возможного поведения лидера, и респонденты отмечают, насколько часто данное поведение имеет место быть. Второй переводится как многофакторный опросник. Он используется для определения стиля лидерства посредством оценки сорока пять утверждений деспотического и этического характера. Перевес в какую-либо сторону покажет, какой стиль лидерства более наблюдается в организации. Третий опросник акцентирует внимания на характеристиках лидера. Оценки даются по шести измерениям - экстравертность, открытость к новым идеям, честность, добросовестность, эмоциональность, способ общения. Все эти три опросника могут коррелироваться друг с другом, тем самым давая полную картину происходящего. Дополняя друг друга, специалист может получить знания не только о личных качествах, но и форме отношений внутри предприятия. Проведение опросов не исключает так же метода интервью. Университет штата Огайо в XX веке прежде, чем использовать опросники, провёл интервью семидесяти пяти генеральных директоров, чтобы понять, как они воспринимают особенности своего руководства, какие убеждения у них есть и насколько они осознают свои властные полномочия.

Все эти три вида опросников были созданы для определения характера лидерства: этическое или деспотическое. Изначально было выдвинуты следующие утверждения: социальная ответственность руководителя положительно связана с этическим руководством и отрицательно с деспотическим, подчинённые более удовлетворены работой и условиями при этическом руководстве, эффективность падает при деспотическом руководстве и растёт при этическом. Последняя гипотеза не подтвердилась, так как было доказано, что иногда модель деспотического руководства даёт положительные результаты. Но, помимо этих выводов, данные опросники в своей структуре дают важные сведения по поводу характера построения социального управления и характера взаимоотношения лидер - подчинённые на всех трёх уровнях управления.

Опросники типа «Leader Behavior Description Questionnaire» выясняют следующие вопросы:

1 .Наличие неформального лидерства и предрасположенности каждого сотрудника к лидерству. К тому же, это помогает оценить руководителей подразделений. Это проявляется через оценку утверждений: « Я выступаю в качестве представителя группы», « Я не решаюсь взять инициативу в группе» и т.д.;

2 .Отношение руководителя к подчинённым и подчинённых к руководителю. Проявляется через оценку утверждений: «Я разрешаю использовать рабочим их собственные суждения для решения проблем», «Мой начальник положительно реагирует на большинство моих предложений» и т.д.;

3 .Взаимоотношение между руководителем организации и руководителями среднего звена. Проявляется через оценку утверждений : «Я представляю группу на высшем собрании», « Я поддерживаю координацию отношений с начальством» и т.д.;

4 .Характеристики сотрудников, предрасположенных к ведущим позициям в группе. « Я действую без одобрения группы», «Я получаю то, что прошу у начальства» и т.д.;

5 .Характеристики сотрудников, не предрасположенных к лидерству. « Я начинаю волноваться, когда на меня возлагают слишком много», « Я терпеливо жду результата решения» и т.д.;

6 .Людей, предрасположенных к новаторству и постоянному росту фирмы. « Я пробою свои идеи в группе», « Я всегда готов к изменениям» и т.д.;

7 .Людей, которые нацелены на стабильность, размеренную работу. « Я прошу группу следовать стандартам», « Я побуждаю использовать единые процедуры» и т.д.

Multifactor Leadership Questionnaire - второй по популярности опросник, который используется для исследования лидерства на предприятии. Первая шкала оценивает то, как подчинённые воспринимают своего руководителя, какой способ руководства он избирает. Например, утверждение «Вызывает во мне чувство гордости за то, что я с ним работаю» можно оценить по семи балльной шкале, где один - не согласен абсолютно и семь полностью согласен. Исходя, из этого можно оценить признаётся ли руководитель конкретным человеком лидером. Вторая шкала предлагает уже оценить не взаимоотношения, а самого лидера, какие отношения царят в организации, восхищены ли сотрудники своим руководителем или считают его не самой важной персоной. Третья шкала уже предполагает оценку руководителем своего подчинённого. Тут уже сопоставляются ответы подчинённых и руководителя на выяснение, какие взаимоотношения существуют внутри организации и взаимно ли они осознаваемы. Четвёртая шкала уже анализирует то, зачем здесь сотрудник - ради экономической выгоды или он принимает цели организации как свои собственные.

На основе этих двух опросников в последние десять лет было выделено несколько направлений лидерства в социальном управлении. Помимо стандартных иерархических уровней, была выделена такая классификация как вертикальное и горизонтальное развитие лидерства. Социальное управление предполагает развитие личности , её трудового роста, мотивации. Поэтому в исследовании Ника Петри 2011 года был сделан акцент на том, что в современности пора начинать развивать в сотрудниках вертикальное развитие, а не горизонтальное. До этого считалось, что повысить эффективность менеджеров среднего звена можно благодаря развитию недостающих компетенций, теперь же намного важнее развивать стратегическое мышление, основанное на постоянном совершенствовании, способности системно мыслить в сложных ситуациях, адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды. Не зря, 1500 руководителей отметили, что главная проблема в управлении людьми сейчас - это постоянно меняющийся условия, когда человек - становится важнейшим ресурсом, к которому прибавляется и развитие информационного общества. Именно поэтому руководители компаний стали внедрять систему V.U.C.A, где:

1. Volatile - изменчивость, которая происходит слишком быстро и масштабно;

2. Uncertain - неопределённость, заключающаяся в том, что будущее невозможно предсказать;

3. Complex - сложность, которая предполагает, что в одной проблеме есть множество нюансов и решений;

4. Ambiguous - неоднозначность, где нельзя предугадать влияние определённого решения или события.

Ещё одно направление связано с растущей ролью интернета в последние десятилетия. Учёными было выделено сетевое лидерство - лидерство, в котором управлении происходит за счёт рассредоточения ресурсов, раздельного принятия решения, открытости информации и самое главное, на основе новых информационных технологий. Сейчас социальное управление в рамках сетевого лидерства проявляется через интернет коммуникации, например e-mail, социальные сети как Facebook, Instagram, twitter. Это даёт возможность, во-первых, иметь связь со своими подчинёнными, где бы они не находились, а во-вторых, это возможность освещения информации большому кругу лиц, то есть своеобразная реклама.

В исследовании компании LinKage 2015 года было отмечено, что наиболее важным для руководителя в проекции на своих подчинённых является способность не стратегического видения, а работы здесь и сейчас. Это качество напрямую связано с сетевым лидерством и слишком быстрым ростом информационного сектора.

В 2015 году strategy + business провели исследование под руководством Фридерика Лалу и выделили новый способ управления организацией, в том числе и способ социального управления. В основе организации нового типа лежали три условия:

1 .Самоуправление, то есть предложено было распределить власть и контроль по всем уровням, а в основу этого распределение положить гармоничное сотрудничество коллег и взаимоконтроль;

2 .Цельность. Социальное управление уже заключается в поощрение креативности, творчества, новшества идей сотрудников. Руководитель вовлекает своих работников в процесс работы, включая принятие решения;

3 .Эволюционное развитие. Управление исходит из постоянно меняющихся условий внутренней и внешней среды, то есть задачи организации могут меняться в зависимости от ситуации на данный момент.

Такая организация нового типа считается пока невозможной, но данный тип управления, считает Фридерик Лалу, в скором времени найдёт своё применение, так как исследования раньше уже показали, что в постоянно меняющихся условиях среды следовать одной модели управления просто невозможно, нужно постоянно учитывать всё новые и новые факторы. Это как раз то, что в 2013 году озвучили Hay Group, которые в одном из выводов указали, что самая главная проблема современного взаимодействия руководителя и подчинённых - это неумение лидера следовать нескольким моделям управления, а сосредоточение на одной. Именно эта недостаточная гибкость сказывается на плохой эффективности, работе, удовлетворения коллектива по всему миру. Причём, нельзя выделить много различных моделей поведения лидера организации в разных странах. Исследователи считают, что несмотря на то, что американские руководители наиболее успешно способствуют развитию позитивного микроклимата в организации, показатели всё равно остаются маленькими. Происходит это потому, что сегодняшние организационные лидеры не могут соединять несколько моделей управления в зависимости от ситуации. В том же исследовании были выделены шесть видов лидерства, которые исходили исключительно из отношений между руководителем и подчинённым:

1 .Директивный - нет диалога с сотрудником, всё управление основано на контроле и наказании за ошибки. Единственная мотивация - это изображение подчинённому негативных последствий за невыполнение приказов.

2 .Авторитетный - основан на изображении цели и способов её достижения. Руководитель ведёт диалог с подчинёнными, привлекает сотрудников к делам, исходя из их особенностей.

3 .Товарищеский - основан на гармонии и избегании конфликтов. Много времени уделяется на стабилизацию отношений. Руководитель верит, что повысить эффективность можно только, если в коллективе царит атмосфера товарищества.

4 .Демократический - исходит из совместного принятия решения и распределении ответственности по всем уровням. Здесь вознаграждение командное, а не персонализированное.

5 .Эталонный - исходит из уверенности руководителя, что эффективности можно добиться только в том случае, если делать всё самому. Руководитель подробно инструктирует своего подчинённого и следит за его работой.

6 .Наставнический - видит цель в развитии способностей сотрудников. Именно тут определяются сильные и слабые стороны подчинённых и делается всё, чтобы развить более сильные и сгладить слабые стороны.

Сами по себе в отдельности эти стили управления не имеют никакого толка, только при соединении всех шести можно добиться эффективной работы. В этом и видится современная проблема большинства компаний по всему миру. Эффективен тот лидер, который может соединять эти типы вместе в зависимости от ситуации. В опросе тогда приняли участие 95000 руководителей и подчинённых из 2200 организаций по всему миру. Исходя из этого, было выделено, что только 36% руководителей умеют применять только один стиль лидерства, 26% обладают двумя или тремя стилями. Из всех опрошенных подчинённых только 19% признали своего руководителя способным создать хороший микроклимат в организации. Кстати, в исследовании напрямую прослеживается связь стиля управления и степени авторитетности и уважения руководителя. Так, 37% компаний в Северной Америке расцениваются своими сотрудниками положительно, так как основной стиль управления - авторитетный, то есть ориентация на долгосрочную перспективу. Для России же более характерен директивный и товарищеский стиль, но такой стиль не соотносится с целями большинства российских компаний - повышение производительности. Именно поэтому 62% признали микроклимат в своей организации плохим. Не лучше обстоят дела в Латинской Америке и Азии. Несмотря на то, что Hay Group в выводах вывели, что северно-американские компании самые лучшие с точки зрения микроклимата, в дальнейшем дополнении этот факт был поставлен под сомнение, так как 66% подчинённых отметили, что климат в организации демотивирующий. лидерство управление социальный

Вдобавок, в последние года, стал актуальным вопрос кризиса лидерства в компаниях. Так, исследование 2013-2014 годов Edelman Trust Barometer показал, что 20% опрошенных по всему миру подчинённых не доверяет своему руководителю. Причём, самые большие показатели этого недоверия в США (35%) и Китае (47%). Связано этот факт, во-первых с недостаточной коммуникацией со своим персоналом, во-вторых, с недостаточным включением руководителя в работу групп. Второе исследование того же года, только компании McKinsey Quarterly на основе опроса 189 000 руководителей и подчинённых по всему миру. Главным вопросом стало исследование взаимоотношений между руководителем и подчинёнными, а точнее, что ожидают и ценят работники в своём реальном или потенциальном руководителе. Всего было выделено четыре критерия:

1 .Поддержка, которая выражается в способности руководителя оказывать поддержку своему подчинённому в сложные времена;

2 .Работа с ориентацией на результат. Руководитель, который даёт чёткую цель и показывает своим примером, как её достичь, вызывает уважение у большинства;

3 .Учёт различных точек зрения. Конечно, любой человек ценит, когда прислушиваются к его мнению. Если руководитель хоть раз использует информацию своего подчинённого, то эффективность труда начинает расти;

4 .Совместное решение проблем. Руководитель не сбрасывает все стадии до принятия решения на руки подчинённых, а вместе с ними ищет пути решения проблем.

Динамика проведённого исследования довольно интересна, она открыла руководителям совсем иной взгляд на вопросы управления персоналом. Основной вывод заключался в том, что эффективное руководство не связывается у подчинённых с чётким контролем, боязнью своего босса, с одной стороны и не связывается с полной вседозволенностью, с другой стороны. Более 70% опрошенных подчинённых как раз согласны с тем, что в зависимости от ситуации они хотят от своего руководителя, как и помощи, расстановки, общения, так и чётких указаний и честной критики. Недостаточная гибкость руководителя приводит к снижению мотивации, так как подчинённые в перечне других качеств руководителя указывали - принятие решений в неопределённых ситуациях, учёт различных точек зрения, нацеленность на одну цель, чёткое руководство.

Все эти исследования вылились в масштабное исследование компании Делойт, которые та проводит с 2013 года. Последний отчёт показал значительные проблемы в лидерстве и управлении в целом. Кризис лидерства, который был обозначен раньше, теперь действительно настиг своего пика. В феврале 2017 года на конференции в Нью-Йорке представители компании «Дейлот» заявили, что старая модель лидерства более не актуальна, а современная находится только в стадии разработки.

Качество управления персонала падает, так как руководители ещё не внедрили новые правила управления, да и возможно они и не понимают, что нужно делать. Информационное общество диктует новые правила лидерства и управления, теперь нет никаких сомнений, что самая актуальная сторона лидерства - это организационное лидерство. Одна из самых актуальных сторон социального управления - это управление персоналом в организации. Именно ежегодное отслеживание динамики привело эту компанию к довольно интересным выводам, один из которых, что среда современного лидерства - это среда риска и неопределённости. Современная модель лидерства предлагает нового - цифрового лидера поколения Y, то есть такого специалиста, который сможет работать в команде, просчитывать наперёд шаги, осознавать и уметь внедрить инновации в деятельность компании. Марк Цукерберг, руководитель компании Facebook по этому поводу сказал:

«В мире, где всё меняется слишком быстро, единственная стратегия, которая гарантированно приведёт к падению - это не рисковать».

# **2.2 Анализ тенденций управления человеческими ресурсами в современных организациях. Вторичный анализ**

Международная консалтинговая и аудиторская компания «Делойт» с 2012 года взялась за проведение международного исследования на выявление тенденций управления персоналом в организации. В феврале 2013 был предоставлен первый отчёт на базе 1300 руководителей и сотрудников из 59 стран мира. В феврале 2017 года был предоставлен пятый отчёт компании, который был посвящён тем же вопросам. К 2017 году было опрошено уже 7000 руководителей и сотрудников из 59 стран мира.

В 2013 году на базе опросов компаний по всему миру, «Делойт» определил самые важные тенденции в управлении персоналом.



Наиболее важными тенденциями на 2013 год виделись следующие : борьба за развитие кадрового потенциала ( 86%), трансформация HR функций (85%), лидерство( 84%), изменение правил управления ( 81%), использование бренда на рабочем месте (77%), рабочие места будущего(68%), аналитика(66%) , открытая организация управления( 65%) и разнообразие кадров (61%).

Так же, тогда руководителям предлагалось обозначить тенденции, которые наберут обороты в ближайшие года три - четыре. Тут руководители расставили следующие приоритеты: открытая организация управления (65%), рабочие места будущего(62%), аналитика(59%), использование бренда на рабочем месте (50%), разнообразие кадров (49%), трансформация HR функций (39%), изменение правил управления (38%), лидерство ( 34%), борьба за развитие кадрового потенциала (33%).



Но результаты исследование на 2017 год показали совершенно иные приоритеты у руководителей. Значимость тенденций расположилось следующим образом: организационный дизайн (92%), лидерство (89%), карьера и обучение (84%), поиск талантов (80%), аналитика (79%), управление эффективностью (72%), разнообразие кадров (70%), рабочие места будущего (68%).



Не сложно заметить, что прогнозируемые тенденции в 2013 году на 2017 год не совпали с тенденциями, которые предоставила компания «Делойт» в 2017 на данный момент. Для того, чтобы разобраться, почему поменялись приоритеты, нужно понять, что было включено в каждый критерий, проследить его динамику и понять, что поменялось в управлении персоналом на данный момент. Анализ будет предоставлен как на мировом уровне, так и с разделом на три региона - Американский ( Северная и Южная Америка), Азиатско-Тихоокеанский регион, Европейско - Африканский регион ( сюда включены и страны Ближнего Востока). Для начала хотелось бы представить графики тенденций по трём регионам на 2013 и 2017 года и только потом приступить к анализу критериев.







При анализе тенденций 2013 года не трудно заметить, что для Азиатско-Тихоокеанского региона на первом месте стоит лидерство, в отличие от двух других регионов, где на первое место было поставлено развитие кадрового потенциала. Первые пять тенденций сохранились во всех регионах, изменился лишь их порядок. Так, в Американском регионе тенденции расположились следующим образом - борьба за развитие кадрового потенциала (87%), лидерство (84%), изменение правил управления(84%), трансформация HR функций (84%), использование бренда на рабочем месте(83%). Для Европейско-Африканского региона - борьба за развитие кадрового потенциала (86%), трансформация HR функций (85%), использование бренда на рабочем месте(81%), лидерство(80%), изменение правил управления (80%). Для Азиатско-Тихоокеанского региона - лидерство (86%), борьба за развитие кадрового потенциала(85%), изменение правил управления(83%), трансформация HR функций(83%), использование бренда на рабочем месте (72%).







При анализе тенденций на 2017 год только у Азиатско-Тихоокеанского региона на первом месте стоит лидерство, у Американского региона и Европейско-Африканского региона ведущей тенденций является организационный дизайн. Стоит отметить, что в трёх регионах первый пять тенденций не совпадают с общей шкалой. Так, Американский регион выделил на первые пять позиций - организационный дизайн (93%), лидерство (88%), опыт сотрудников (84%), карьера и обучение (82%), управление эффективностью(82%). Европейско-Африканский регион в первую пятёрку включил - организационный дизайн (91%), лидерство (85%), карьера и обучение (83%), поиск талантов(80%), аналитика(75%). Азиатско- Тихоокеанский регион ведущие тенденции определил следующие - лидерство( 92%), организационный дизайн(91%), карьера и обучение(86%), опыт сотрудников( 85%), аналитика (78%).

**Лидерство.** Первый критерий, который был поставлен в шкале в 2013 году, как наиболее важный и который, как предполагалось, отойдёт на 7 место в 2017 году. В отчёте за 2013 году отмечалось, что сейчас все компании стоят на пути развития лидерства нового времени. Чтобы эффективность деятельности повышалась, необходимо иметь лидера, который сможет работать в различных условиях и приспосабливаться к неопределённой среде. Любой руководитель при переходе на такую модель должен учитывать, что:

1 .Нет модели идеального супер-лидера, то есть модель успеха одного лидера не гарантирует того же эффекта у другого;

2 .Акцент на гибкость и умение адаптироваться к среде вечной неопределённости;

3 .Работать на опережение, не боясь за последствия, так компания AMAZON долгое время работала себе в убыток.

Лидерство в 2017 году было поставлено на второе место, а не седьмое как прогнозировалось. Во многом, это связано с новым пониманием лидера.

«Организации нуждаются в построении новой породы более молодых, подвижных, цифровых лидеров» - так заявили Пунит Ренжен, директор компании «Делойт». Вступление в эру глобальной экономики и глобального цифрового общества повлекло за собой важность технологий, но человеческий капитал всё так же остаётся неизменным. Лидер современности - это лидер поколения Y, который способен работать в команде. Наиболее успешные компании, такие как Google , MasterCard уже внедрили эту систему командного лидерства. Всё это сделано для того, чтобы человек понимал, как построить и сохранить команду, увеличить вовлеченность и связь между людьми. Цифровая же сторона данного типа лидерства состоит в возможности движения к инновациям и понимания этих инноваций, возможно даже наперёд.

Современная модель лидерства может быть представлена в виде таблицы, где есть основные три направления:

.Лидеры должны мыслить иначе; 2.Лидеры должны поступать иначе;

.Лидеры должны реагировать иначе.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мыслить иначе | Поступать иначе | Реагировать иначе |
| Воплотить концепцию важности виртуального мира. Цифровые технологии- реальность современного управления | Адаптироваться к постоянному движению и влиянию внешней среды | Относиться терпимо к середе риска и неопределённости. |
| Управление постоянно растущим познавательным элементом, то есть постоянно тренировать свою память на поиск неординарных решений. | Сотрудничать с различными группами | Сохранять стабильность при постоянных изменениях внутри организации, а так же и под влиянием извне. |
| Мыслить креативно о путях решения проблем | Оценивать вклад в работу новых партнёров и заинтересованных групп | Быть смелым в побуждении других в выполнении работы |
| Способность принимать решения на основе анализа большого количества информации. | Инвестировать больше времени на проработку: делать, ошибаться, пытаться снова. | Обладать уверенностью в управлении. |

1 .Цифровой инвестор. Это тип лидерства, построенный на балансе текучей модели с внедрением новой цифровой модели. Данный тип лидера уделяет большое внимание образованию, а так же способствует плавному внедрению новых установок.

2 .Первопроходец. Тип лидерства, где происходит полная реорганизация с внедрением новых идей. Он формирует новую бизнес - модель и бизнес-стратегию, которая обеспечит лидирующие позиции компании.

3 .Цифровой трансформатор. Это тип лидера, который управляет , пока разрабатывается и внедряется новая модель. Другими словами, этот человек обеспечивает привычное руководство, пока другие разрабатывают новую стратегию ведения бизнеса.

В 2013 году прогнозировалось, что значимость лидера отойдёт на седьмое место. Частично это было связано с ожиданием, что новая модель лидерство того времени быстро приживётся. Как оказалось, она только усложнилась, поэтому роль лидера оставила за собой лидирующие позиции, хотя и опустилась на второе место по значимости. Разница меду ожиданием и реальностью составила 55%.



Если рассматривать данный критерий по регионам, то самые большие ожидания были у Европейско-Африканского региона. Тем не менее, прогнозы всех трёх регионов не оправдались. В Американском регионе разница между ожиданием и реальностью составила 54%, в Европейско-Африканском регионе - 46%, в Азиатско-Тихоокеанском - 61%.

# **Открытая организация управления/ Организационный дизайн.** Второй критерий анализа - это представление об эффективной организации. В отчёте 2013 года данный критерий получил название «открытая организация управления». Тогда полагалось, что организация для эффективной работы нуждается в сотрудниках, которые смогут быстро адаптироваться в современном обществе. Всё больше признавалась важность перехода от закрытого управления к открытому управлению, то есть ориентация на рынок, поиск новых сотрудников извне, привлечение интернет-платформ для управления персоналом. Ключевыми позициями становятся корпоративная культура, энтузиазм и взаимодействие. Для этого организациям предлагалось, во-первых, обратить своё внимание на открытые источники информации, такие как сайт Innocentive, который позволяет искать сотрудников за пределами компании по всему миру. Во-вторых, начать ориентироваться на проектную работу. В-третьих, принять такой фактор работа, как свободный график. В-четвёртых, принять важность работы клиентов в управлении, а именно онлайн-опросов и вообще электронную связь с покупателями.

В принципе, за 4 года данное направление, как и ожидалось, получило большое развитие. В отчёте 2017 года данный критерий был обозначен, как « организационный дизайн». «Так как организации становятся всё более цифровыми, они побуждают проводить реконструкции в своей структуре быстрее, адаптироваться быстрее, облегчить скоростное обучение , включая динамику нуждающихся кадров». Самое главное в этой модели - это смещение на командно-ориентированную модель ведения бизнеса., так как именно такая модель сможет быть наиболее ловкой и адаптированной в условиях повышенной конкуренции и привести организацию к победе в глобальном бизнес-мире. Все наиболее успешные компании современности строятся вокруг системы, которая акцентирует своё внимание на общении внутри групп, прозрачности информации и свободном движении индивида между группами. Как и модель 2013 года, современная модель имеет определённые условия. Во-первых, она должна успевать за скоростью изменений. Во-вторых, именно способность к быстрой адаптации должна стоять в прерогативе у компании, то есть система должна быть построена так, чтобы члены команды могли спокойно передвинуться в другие, когда проект будет закончен. В-третьих, необходимо убедиться, что все члены организации понимают эффективность групповой работы. В-четвёртых, следует внедрить современные инструменты коммуникации, такие как Workplace, Slack,Basecamp и т.д. Workplace - платформа, созданная Facebook, которая позволяет работодателю найти кадры за пределами своей компании. Slack - приложение, где можно создавать диалоги для конкретной группы с возможностью персональной отправки сообщения. Удобно это приложение тем, что группа будет видеть все файлы, вне зависимости кому это сообщение было адресовано. Basecamp - интернет ресурс для управления командными проектами. В-пятых, необходимо непрерывное, основанное на обратной связи управление.

В результате, данный критерий усложнился, но основа осталась та же - командная работа, проектная работа, признание интернет - ресурсов, как фактор управления.

Прогнозировалось, что данный критерий будет иметь большую значимость в 2017 году, что и подтвердилось исследованием на 2017 год. С 63% значимость выросла на 29%. Только 8% признают, что традиционные способы управления всё ещё эффективны больше, чем инновационные.

Американский и Европейско-Африканский регионы ожидали понижения значимости данной тенденцией. Связано это с тем, что тогда не ожидалось никаких осложнений данной тенденции. Тем не менее, у Азиатско-Тихоокеанского региона состояние на 2013 год, прогнозы и состояние на 2017 год находятся в постоянной динамике, что определённо может значить, что компании этого региона ожидали усложнения данной тенденции. Таким образом, у Американского региона значимость возросла на 24%, у Европейско-Африканского региона - на 14%, у Азиатско- Тихоокеанского региона - на 31%. Естественно разрыв между ожиданием и реальностью минимален у стран Азии и Океании - 24%, в противовес 25% Европейско-Африканских стран и 28% Американских стран.

# **Борьба за развитие кадрового потенциала/ Карьера и обучение.**

Третий критерий направлен на специфику обучения сотрудников внутри организации. В отчёте 2013 года данная тенденция была обозначена как борьба за развитие кадрового потенциала. Развитие сотрудников должно ориентироваться, с одной стороны, на желания человека, а с другой стороны, на потребности организации. Начинает признаваться важность развитие горизонтальной модели построения карьеры. Для этого предлагалось, во- первых, пересмотреть связь между учёбой и работой, то есть признать возможность совмещения этих двух видов деятельности. Во-вторых, обновить программы обучения. Основная цель - постоянство, которое нацелено на подготовку сотрудников к приоритетам компании. В-третьих, каждый сотрудник должен развивать в себе лидерские качества. В-четвёртых, обучение должно быть непрерывно.

Отчёт 2017 год обозначил данную тенденцию как «карьера и обучение». Взгляд на построение карьеры и обучения поменялся за эти четыре года основательно. Важнейшей целью уже ставилось не обучение ради приоритетов организации, а обучение ради самого обучения и прогресса самого человека. Для современной цифровой организации предлагалось, во-первых, сосредоточиться на внутренней мобильности персонала. Во-вторых, пересмотреть модели построения карьеры, больший сдвиг сделать на горизонтальную, а не вертикальную модель. В-третьих, сделать ответственными руководителей за обучение своих сотрудников. В- четвёртых, постоянно контролировать показатели. В-пятых, переосмыслить способы обучения. В современном мире всё большее значение приобретает онлайн обучение. В числе таких программ можно отметить Brilliant U, Udacity, TED и т.д. Brilliant U - обучающий онлайн портал, включающий множество видео материалов по разным темам. Похожий с ним, сайт конференции TED, который включает огромное количество лекций по различны направлениям, включая бизнес, науку, культуру, управление и т.д. Udacity - дистанционные курсы, которые представляют собой видео-лекции. По окончанию программы, человек бесплатно получает сертификат. Данный интернет ресурс содержит программы по созданию социальных сетей, разработке веб-приложений, программированию, созданию поисковых системы, анализу социальных сетей, криптографии. Заложенные в 2013 году тенденции смещения образования и карьеры в сторону горизонтального построения, а так же ориентации на человека и беспрерывное обучение, могут быть отображены в таблице.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Сотрудникам говорят их руководители, что учить и какие компетенции развивать. | 1.Сотрудники решают, что учить исходя из групповых требований и собственной карьерной цели. |
| 2.Карьера снизу вверх | 2.Карьера во все направления |
| 3.Менеждеры управляют карьерой людей. | 3.Люди находят своё карьерное направление благодаря помощи лидера |
| 4.Люди обучаются в основном вне организации и посредством лекций, тренингов и т.д. Офлайн обучение | 4.Обучение смещается в онлайн сферу, офлайн обучение осуществляется только в группах. |
| 5.Обучащие технологии сфокусированы на следовании намеченному лидером курсу. | 5.Обучающие технологии согласованы с сотрудником . |
| 6.Навыки тренируются исключительно исходя из должности. | 6.Развитие навыков в нескольких направлениях. |

Ожидалось, что значимость обучения упадёт, так как, скорее всего, не ожидался такой переход на цифровое обучение. Многие критерии сохранились, но до конца ещё не развились. Именно поэтому значимость данной тенденции осталась всё так же высокой и упала всего на 2%.

В странах Америки, Европы и Африки значимость обучения и карьеры незначительно упала, но ожидания были определённо занижены. Стабильной данная тенденция осталась для стран Азии и Океании. Таким образом, в Американском регионе разница между ожиданиями и реальностью составила 53%, в Европейско-Африканском регионе - 48%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе - 54%.

**Рабочие места будущего6768.** Четвёртый критерий связан с тем, как в 2013 году и 2017 году видят работу будущего и с какими тенденциями она будет связана. В отчёте за 2013 год данный критерий был напрямую связан с созданием гибкого рабочего графика и таким понятием как «фриланс». Главные опасения руководителей были связаны с тем, что данный вид работы будет неэффективно использоваться сотрудниками. Тем не менее, гибкий рабочий график - проблема действительно актуальная. Особенности её внедрения исходят, во-первых, из признания всеми поколениями важности и возможности работать из дома. Сотрудники признались, что возможность работать из дома повышает их мотивацию и продуктивность. Во-вторых, руководители признали, что лучше иметь гибкий график, чем не иметь его совсем. Выражается он не только в возможности работать дистанционно, а даже в системе построения рабочего времени в офисе. В-третьих, обратная сторона гибкого графика связана с тем, что сотруднику надо быть 24 часа на связи. В-четвёртых, гибкие рабочие места могут решить множество проблем самой организации, например, работа сохраняется в плохие погодные условия, сокращение расходов на содержание помещений, возможность работать с специалистами из других регионов и стран. В-пятых, развитие самостоятельности своей рабочей силы, то есть обозначаются цели, время, команда работы. Руководителю не важно, что ты делаешь в остальное время, главное - отчёты и результаты должны быть предоставлены вовремя. Стоит отметить, что фриланс или гибкий график работы - очень важная особенность работы компаний. Исследования показали, что самостоятельность - залог успеха и эффективности большинства современных компаний. Так, в компании Google существует правило 20 часов в месяц, которые сотрудник может потратить на работу в той области, которая ему интересна. Большинство ценных разработок было открыто именно в эти 20 часов.

Отчёт 2017 года уже ориентирован немного на другие стратегии развития рабочих мест будущего. Связано это с тем, что гибкий рабочий график - уже довольно привычное явление для большинства крупных компаний, правда, далеко не всеми признанное. Сейчас же акцент смещён в сторону интеграции человеческих ресурсов с технологической стороной деятельности. Чем больше работа смещается в автоматизированную сторону, тем больший вес начинает иметь персонал организации. Основные направления связаны, во-первых, с определения какие технологии наиболее повышают эффективность работы. Во-вторых, нужно определить все сегменты рабочей силы, особенно те, которые способствуют увеличению производительности. В-третьих, необходимо проанализировать все нечеловеческие ресурсы компании и как они влияют на стратегическое движение компании. В-четвёртых, компании нужно соотнести все человеческие и нечеловеческие ресурсы с многолетней стратегией и годовым планом работы. В-пятых, наметить такой план развития, где именно совместная работа человека и машины будет давать наиболее лучшие результаты. Если всё вышесказанное представить в виде таблицы, то старые и новые правила будущего места работы будут выглядеть так.

Таблица 3.

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Машины и искусственный интеллект стоят над рабочими, то есть эффект замещения. | 1.Работа преобразовано для большего использования человеческих ресурсов с участием технологий, то есть эффект прироста. |
| 2.Полный рабочий день - главный источник успеха компании. | 2.Успех зависит не от количества времени, а качества результата. |
| 3.План работы сфокусирован на полном рабочем дне и привязан к должности и навыкам. | 3.Фокус рабочего планирования смещён на анализ способностей работника и его умением пользоваться технологиями. |
| 4.Работа относительно статична и включает в себя фиксированную квалификацию и набор обязанностей сотрудника | Фриланс сокращает привычное понимание работы и заставляет пересмотреть взгляд на неё. |
| 5.Работа и карьерная лестница - основа рабочей силы. | 5.Степень выполнения проектов, заданий, обязанностей, в особенности результаты составляют основу карьеры. |
| 6.Технологии и робототехника - отдельная сфера, называемая IT. | 6.Интеграция людей и техники как основная задача современной компании. |
| 7.Основной элемент работы - должность с формальными предписаниями. | 7.Основной элемент работа - задания, результаты которых повышают значимость работника. |

Нетрудно заметить, что вопросы гибкого рабочего графика остались актуальными и на 2017 год, только ещё более усложнились введением в практику работы технологий. Думается, что вопрос интеграции технологий и человека возник исходя из значимости информационной революции, которая с каждым годом только набирает обороты.

Значимость данного критерия осталась на том же уровне, что и четыре года назад. Связано это с усложнением организационной структуры и как следствие, усложнением рабочих мест. Хотя и ожидалось, что данная тенденция немного снизит свою актуальность, этого не произошло из-за прибавления к проблеме гибкого графика проблемы интеграции человеческих ресурсов и технологий.

Ожидания ни одного из регионов не оправдались, снижение значимости тенденции не произошло. Самый большой показатель значимости «создания рабочих мест будущего» у Азиатско-Тихоокеанского региона - 78%, это на 10% выше, чем у Американского региона и Европейско-Африканского региона. Самая маленькая разница ожиданий и реальностью у Европейско-Африканского региона - 5%, далее у Американского региона - 9%, у Азиатско-Тихоокеанского региона - 15%.

# **Изменение правил управления/ управление эффективностью.**

Пятый критерий раскрывает приоритетные направления развития в управлении персоналом. В отчёте за 2013 год акцент делался на развитие кадрового потенциала. Именно сотрудники имели решающее значение для реализации стратегии организации. Большой акцент делался на управление кадровыми рисками, так как именно сотрудники подвержены им в наибольшей степени, например, риск потери репутации, финансовые риски. Способность привлекать, удерживать и мотивировать персонал стала одной из главных стратегий организации. Для достижения данной стратегии в 2013 году предлагалось, во-первых, контролировать кадровый потенциал. Во- вторых, осознать важность кадрового потенциала, а так же сделать прозрачной кадровую стратегию и понятной для всех. К тому же, отмечалось, что необходимо сделать прозрачной и систему мотивации персонала. В- третьих, нужно работать с другими лидерами или ориентироваться на их программы по развитию персонала, особенно если они были успешными. В- четвёртых, постоянно оценивать кадровые потребности в обучении и развитии.

В отчёте за 2017 год наметилась уже другая стратегия управления персоналом - это управление эффективностью (performance management). Оно заставляет переоценить каждый аспект программы компаний по всему миру, начиная с целеполагания, закачивая мотивация персонала. Новые функции уже ориентированы на обратную связь посредством социальных сетей, постоянное обсуждение навыков по управлению современной цифровой организацией, управление с привязкой к локальному уровню. «Фокус переносится с разговоров о людях на разговоры с людьми». Для внедрения данной системы предлагается, во-первых, выявить стратегию и философию управления конкретной организации. Во-вторых, посмотреть на компании своей области и понять, какие элементы, навыки, мероприятия повышают их эффективность в управлении персоналом. В-третьих, приспособить управление эффективностью к стратегии своей компании. В- четвёртых, понимать, что данная стратегия не даст молниеносный результат, так как культура внутри организации меняется медленно. Если представить таблицей, как поменялись способы управления персоналом, то выглядеть она будет так:

Таблица 4

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Определение целей и оценок производится раз в год. | 1.Постановка целей носит постоянный и открытый характер |
| 2.Обратная связь осуществляется в конце года. | 2.Постоянная обратная связь со стороны руководства. |
| 3.Цели конфиденциальны и фокус их смещён на индивидуальные достижения. | 3.Цели публичны и прозрачны, а фокус смещён на командные достижения. |
| 4.Сотрудник оценивается руководителем. | 4.Сотрудник оценивается сотрудниками. |
| 5.Вознаграждение конфиденциально и фокус смещён на справедливость его получения. | 5.Вознаграждение более понятное, обсуждаемое и система его построения более открытая. |
| 6.Управление сфокусировано на оценивании деятельности. | 6.Управление сфокусировано на тренировке и развитии людей. |

Как видно, ещё в 2013 году курс по управлению персоналом наметился на открытость и прозрачность системы мотивации и вознаграждения, данные вопросы актуальны и сейчас. Изменения произошли в системе оценивания, то есть фокус сместился с только руководителя на остальной персонал. Цели кадровой политики, как и в 2013 году, так и в 2017 году предлагаются сделать открытыми, то есть сотрудник должен быть уведомлён о данной программе на своей организации.

Как и ожидалось, значимость критерия понизилась, но не так сильно как прогнозировалось. Уменьшение значимости связано, скорее всего, с тем, что большинство вопросов остались актуальными и не до конца внедрёнными в систему управления персоналом. Тем не менее, тенденция находится всё ещё на высоком уровне - понизилась всего на 4%. Большой разрыв составил ожидание и реальность - 39%, так как ожидалось, что данные стратегии быстро укореняться в компаниях.

Самые большие ожидания оказались у Европейско-Африканского региона, значимость тенденции, ожидалось, упадёт на 36%. Для сравнения, Американский регион прогнозировал упад на 49%, а Азиатско-Тихоокеанский регион - на 49%. Поэтому, неудивительно, что самый маленький разрыв между ожиданием и реальностью как раз у Европейско- Африканского региона. Он составляет 22%, в то время как у Американского региона и Азиатско-Тихоокеанского региона - 47%.

**Аналитика.** Шестой критерий связан с внедрением аналитики в управление персоналом. Данный критерий ещё в отчёте 2013 года начал активно исследоваться. Аналитика заключалась в стремлении подобрать сотрудников, которые могли бы наиболее точно и эффективно работать на стратегию и будущие цели компании. Проще говоря, аналитика заключалась в том, что бы разглядеть потенциал работника и соотнести его с движением и развитием конкретной организации. Для этого предлагалось создать широкую инструментальную панель, которая включает принятие решений на основе анализа. Данная технология позволяет отслеживать изменения в реальном времени. Аналитика необходима при выходе на новый рынок, при слиянии компаний и внедрении инноваций.

В отчёте за 2017 год функция аналитики включает уже использование в себя использование цифровых инструментов и данных для измерения, отчётности и понимания работы сотрудников. Аналитика выросла в серьёзную бизнес-функцию, которая должна удовлетворять потребности многих заинтересованных сторон в компании. Короче говоря, способность анализировать огромные объёмы информации должна быть функцией бизнеса, не только HR. Для этого нужно, во-первых, инвестировать средства в аналитику, функция должна стать глобальной. Во-вторых, команде и руководителю следует владеть начальными этапами аналитических знаний. В-третьих, отдавать приоритеты в сторону чистых и надёжных данных по персоналу. В-четвёртых, разрабатывать долгосрочные проекты по аналитике. В-пятых, сосредоточиться на деятельности, а не на поиске. Чтобы обеспечить ценность, аналитическая группа должна переводить информацию в решения, а не заинтересованные стороны должны принять меры. В-шестых, нужно интегрировать управление персоналом, организацию и внешние данные, то есть организационная стратегия в области развития персонала должна учитывать не только, внутренние, но и внешние источники. Если проследить изменения в области аналитики персонала, то можно составить следующую табличку.

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Аналитика персонала - это аналитика группы. | 1.Аналитика персонала - это бизнес-аналитика, которая движет компанию к результату. |
| 2.Аналитика сфокусирована на таких вещах, как удержание, включение, обучение и набор персонала. | 2.Аналитика сфокусирована на продажах, эффективности и производительности рабочей силы, удержание потенциала. |
| 3.Организация предоставляет сведения о стратегии, качества, а так же инструменты для аналитики. | 3.Организация предоставляет так же точные данные, а также инструменты для обеспечения качества и удобства анализа. |
| 4.Аналитическая команда имеет чёткое представление об HR данных. | 4.Аналитическая команда имеет данные HR, финансовые данные, а так же имеет отношении со всеми аналитическими группами компании. |
| 5.Аналитическая команда - маленькая группа экспертов с навыками управления. | 5.Аналитическая команда - это группа многопрофильных специалистов с фокусом на бизнес консалтинг, визуализацию коммуникаций и решением проблем. |
| 6.Аналитика сосредоточена на исследовании вовлеченности и удовлетворённости работников. | 6.Аналитика смещена изучение деталей вовлеченности и понимание, что движет ей. |
| 7. Аналитика сфокусирована на людях | 7.Аналитика сфокусирована на всей рабочей силе, включая наёмную силу. |

Как видно из диаграммы, уровень важности аналитики возросло на 13%, причём прогнозы не оправдались(разница между прогнозом и реальностью составляет 20%). Связано это с тем, что произошло усложнение функции аналитики. Если в 2013 году отчёт связывал умение аналитиков с прогнозированием экономических показателей и переносом их на компании, то в 2017 году аналитика уже понимается как общая бизнес-стратегия, которая призвана помочь компании правильно планировать свои ресурсы и внедрять цифровые технологии в этот процесс. От аналитики как функции HR специалистов до аналитики как функции всей компании - вот что произошло за эти четыре года.

Наибольший скачок в важности тенденции аналитики произошёл у Азиатско-Океанского региона. Он составил 23%, в то время как разница между состоянием на 2013 год у Европейско-Африканского региона поменялась на 13%, а у Американского региона снизилась всего на 1%. Получается, что важность этой тенденции у Американских компаний никогда не снижалась, не смотря на прогнозы в 56%. Ожидаемые прогнозы не оправдались, так как разрыв между ожиданием и реальностью составил у Американских компаний - 19%, у Европейско-Африканских компания - 20% и у Азиатско-Тихоокеанских компания - 22%.

# **Использование бренда на рабочем месте/ Поиск талантов (Бренд занятости)**. Седьмой критерий связан с особенностями привлечения персонала в свою компанию, удержание высококвалифицированного персонала внутри организации. В отчёте за 2013 год данная тенденция получила название «использование бренда на рабочем месте». Признавалось, что персонал является тем, что даёт устойчивые конкурентные преимущества в современном мире и что отличает одни компании от других. Высокий профессионализм сотрудников позволяет компаниям двигаться к инновационному развитию. Для привлечения талантов предлагалось создать открытую систему кадровой политики, то есть выделение рабочих мест фрилансу, работникам по контракте. Помимо этого, упор идёт на создание брендинга, так как именно это позволяет привлекать компаниям действительно специалистов в своих областях, иметь возможность выбирать лучших, а так же стимулировать инновационную ценность. Для последнего, кстати, приводился пример компании Intuit, которая 10% рабочего времени сотрудников оставляет на выполнение тех проектов, которые им интересны. Это, кстати, похоже на систему стимулирования работы в компании Google с её 20 часами свободного времени. Последствия внедрения данной системы позволят создать положительное восприятие компании, внедрить современные средства общение через продвижение в социальных сетях, вовлечению сотрудников и стимулировании эффективной открытой кадровой политики. Для этого предлагалось, во -первых, организовать процесс так, чтобы ценные сотрудники получили возможность вносить свои идеи и проекты в компанию. Во-вторых, продвигать свой бренд через социальные сети. В-третьих, создать условия для привлечения нестандартных работников. Именно это, как предполагалось, поможет привлечь действительно талантливые кадры. В отчёте за 2017 год тоже предлагалось создать бренд, но уже бренд занятости компании, который должен быть заметным и привлекательным для специалистов. Для этого предлагалось, во-первых, использовать новые технологии набора персонала, в частности цифровой способ набора персонала. Во-вторых, создать цифровую марку занятости, то есть поиск на сайтах с соотношением предлагаемых качеств с желаемыми для компании. В- третьих, создать убедительный опыт кандидата. Это связано с тем, что компания должна предлагать заманчивые и хорошие условия, чтобы кандидат выбрал их, а не другую компанию. В - четвёртых, расширить каналы поиска в стороны неполного рабочего дня, фриланса. Как видно, сущность тенденции не поменялась за эти четыре года, поиск талантов всё так же соотносится с брендом компании, а способы лишь немного модифицировались, суть осталась прежней. Если сравнить старые и новые правила в поиске талантов, то можно представить это в виде таблицы.

Таблица 6.

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Рекрутеры используют интернет инструменты для поиска кандидатов. | 1.Рекрутеры расширяют своё использование сайтов, включая социальные сети( Twitter. Facebook. Instagram). |
| 2.Бренд занятости рассматривается как маркетинговая стратегия. | 2.Бренд занятости как общая стратегия, включающая все возможные каналы. |
| 3.Рекрутеры ведут процесс найма. | 3.Рекрутеры партнёры с менеджерами по найму на протяжении всего процесса поиска с использованием всех возможных каналов. |
| 4.Описание должностных обязанностей сосредоточено на том, что нужно организации. | 4.Описание должностных обязанностей сосредоточено на потребностях кандидата. |
| 5.Система отслеживания кандидатов является единственной необходимой технологией привлечения талантов. | 5.У компании есть возможность использовать технологические платформы по поиску персонала, включая видео-интервью, базы поиска и т.д. |

Ожидалось, что значимость тенденции снизится на 27%, но ,не смотря на прогнозы, она осталась на всё том же высоком уровне. Разница между ожиданием и реальностью составила 30%. Это связано с тем, что не все компании всё ещё внедрили бренд занятости, все рекомендации и способы остались прежними, а количество компаний перешедших на данную модель всё ещё мало.

Как и на общей диаграмме, так и на диаграмме по регионам, данная тенденция осталась важной на том же уровне. У Европейско-Африканского региона и Американского региона уровень важности тенденции остался на том же уровне. У Азиатско-Тихоокеанского региона произошло повышение в 5%. Прогнозы и реальность не оправдались абсолютно по тем же причинам, что и на общемировом уровне. Разница у Американских компаний составила - 35%, у Европейско-Африканских компаний - 30%, у Азиатско-Тихоокеанских компаний - 25%.

**Трансформация HR функций для решения новых бизнес- задач/Опыт сотрудников.** Восьмой критерий связан с внедрением инновационного способа ведения бизнеса с ориентацией на персонал. В отчёте за 2013 год указывалось, что произошло смещение с приоритетов организации на приоритеты персонала, а именно развитие человеческого капитала, организация управления персоналом. Главная цель - интегрированная система управления персоналом, быстрый поиск необходимых специалистов, то есть создание глобальной системы, которая может быть приспособлена для различных рынков и различных компаний. Руководители должны обеспечить, чтобы опыт сотрудников соответствовал росту компании и запросам современного общества и рынка труда.

В 2017 году произошло значительное усложнение данной тенденции, так как переход на цифровую организацию дал почву для пересмотра HR функций. Опыт сотрудников стал новым контрактом между работодателем и работников. Так же, большое внимание уделяется постоянному улучшению навыков сотрудников, так как понимание и совершенствование опыта сотрудников имеет решающее значение для компаний, работающих в высоко конкурентной глобальной экономике. Компаниям нужен новый подход, который основывается на фундаменте культуры и взаимодействия, чтобы сосредоточиться на опыте сотрудников целостно, учитывая все факторы, способствующие удовлетворённости работников, их вовлеченности и благополучию. Для этого предлагалось, во-первых, повысить уровень знаний сотрудников и сделать их приоритетными. Во-вторых, назначить старшего руководителя для организации взаимодействия, обучения, развития карьеры, аналитики и культуры в скоординированной команде, чтобы HR мог сосредоточиться на всём опыте сотрудников. В-третьих, изучать, слушать и узнавать, что делают сотрудники каждый день, чтобы найти новые способы упрощения работы и повышения производительности и взаимодействия. В- четвёртых, рассмотреть опыт всего рабочего персонала. В-пятых, учитывать разницу в культуре как фактор усвоения опыта. В - шестых, перейти к системе постоянной обратной связи. Если представить старые и новые правила в HR функциях, то будут они выглядеть так.

Таблица 7

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Опыт сотрудников определяется ежегодным обследованием. | 1.Опыт сотрудников определяется как целостный взгляд на жизнь на работе, требующий постоянной обратной связи, действий и мониторинга. |
| 2.Культура не измеряется и не определяется через поведение. | 2.Компания использует инструменты и модели поведения для измерения, выравнивания и улучшения культуры. |
| 3.Компания имеет ряд руководителей HR по набору, обучению, вознаграждению, привлечению. | 3. У компании есть человек, который несёт ответственность за полный опыт сотрудников, включая вовлеченность и культуру. |
| 4.Компенсации, льготы и вознаграждения управляются с упором на справедливость. | 4.Компенсации, льготы и вознаграждения , так же как и признание должны улучшить жизнь людей и сбалансировать финансовые и нефинансовые выгоды. |
| 5.Оздоровительные программы направлены на обеспечение безопасности и управление расходами на страхование. | 5.Компании имеют интегрированную программу для благополучия сотрудников, ориентированную на сотрудника, семью и весь жизненный опыт. |
| 6.Вознаграждение предназначено для покрытия ЗП, сверхурочных, премиальных и льгот. | 6.Награды так же включают в себя нефинансовые процедуры: питание, фитнес, оздоровительные программы. |
| 7.Самообслуживание сотрудников рассматривается как технологическая платформа, которая облегчает выполнение транзакций HR и отчётов. | 7.Платформа для работы с сотрудниками мобильна и включает в себя цифровые приложения, предписывающее решение, основанное на поездках сотрудников, постоянную связь, которая поддерживается и вдохновляет сотрудников |

Ожидаемый спад важности тенденции, связанной с управлением опытом сотрудников не подтвердился. Точнее, он упал всего лишь на 4% из ожидаемых 46%. Разница между прогнозом и реальностью составила 42%. Связано это с тем, что трансформация управление на использование и совершенствование опыта сотрудников всё ещё усложняется, а важность персонала не падает. Думается, данная тенденция будет ещё актуальна довольно долгое время.

У Американских компаний значимость тенденции всё ещё сохранилась на прежнем уровне, ожидаемое падение на 48% не произошло. Не произошло падение коэффициента у компаний Азиатско-Тихоокеанского региона, а, наоборот, он вырос на 2%. Разница между прогнозами и реальностью у этого региона составило 42%. Падение тенденции произошло только в Европейско- Африканском регионе, значимость упала на 10%, но разница между прогнозом и реальностью составляет 41%. Стоит отметить, что падение значимости в регионе Европейско-Африканском связано с успешным опытом европейских компаний.

**Разнообразие кадров.** Девятый критерий связан с стимулированием

разнообразия кадров в организации для улучшения производительности труда. В отчёте за 2013 год создаётся стратегия, которая направлена на развитие кадрового разнообразия, открытия новых возможностей трудоустройства. Данная проблема вытекла из нехватки женщин в управленческой среде, а так же нехваткой работников с разноплановым решением. Отмечалось, что небольшая группа разнообразных многопрофильных специалистов повысит эффективность лучше, чем один высококвалифицированный специалист. Для этого предлагалось, во-первых, развивать лидерский и управленческий потенциал, так как именно развитие его сможет в дальнейшем привлечь как можно больше разностороннего персонала, а главное умение им управлять. Во-вторых, сделать гибкую рабочую силу и создать новые модели карьерного роста. В-третьих, компании должны разработать эффективную систему, которая будет опираться на результативность.

В отчёте за 2017 год данная тенденция сохранилась. Отмечалось, что без сильной культуры включенности и гибкости, командно ориентированная модель не будет функционировать. Предлагаются программы для различных категорий для большего включения. Например, программа Snowbird помогает более старым работникам адаптироваться к современным цифровым условиям и остаться в организации. Для этого предлагалось, во-первых, обеспечить понимания лидера важности многообразия кадров. Во-вторых, использовать технологии, чтобы идентифицировать проблему. Проанализировать как гендерные, расовые предубеждения влияют на формирование награды. В-третьих, соотнести это с географией, то есть понять, что наём кадров может происходить не только в твоём регионе, но и в других странах. Если представить в виде таблички разницу, произошедшую к пониманию разнообразия кадров, то выглядеть она будет так.

Таблица 8

|  |  |
| --- | --- |
| Старые правила | Новые правила |
| 1.Разнообразие рассматривается как цель отчётности, обусловленная соблюдением профиля бренда. | 1.Разнообразие и равные возможности как неотъемлемая часть управления. |
| 2.Баланс работы и жизни рассматривается как задача, с которой сотрудник должен справиться сам, при некоторой поддержке организации | 2. Баланс между работой и личной жизнью, семьёй и индивидуальным здоровьем - это часть общего опыта сотрудника. |
| 3.Компании измеряют разнообразие через демографический профиль назначенных групп, определяемых такими атрибутами, как гендерная принадлежность, раса, национальность, возраст. | 3.Компания измеряет разнообразие вложений и отсутствие предвзятости во всех вопросах найма, продвижения, оплаты труда и других методов по работе в кадрами. |
| 4.Разнообразие определяется гендерными, расовыми и демографическими различиями. | 4.Разнообразие определяется в более широком контексте, включая общение с людьми с аутизмом и другими нарушениями. |
| 5.Разнообразие и включение - это программа обучения, подготовки и обсуждения. | 5.Разнообразие и включение выходит за пределы образования. |
| 6.Компании регулярно сообщают о прогрессе и в изменении разнообразия | 6.Компании несут ответственность за создание культуры включенности, используя показатели для сравнения друг с другом. |

Произошло незначительное повышение данной тенденции на 9%. Ожидалось, что значимость упадёт на 12%, так как вопросы разнообразия и равных возможностей активно обсуждаются ежегодно. Тем не менее, значимость повысилась в связи с тем, что идёт борьба уже за предоставление прав людям с ограниченными возможностями. Разница между ожиданием и реальностью составила 21%.

Повышение значимости данной тенденции произошло в двух регионах - Американском и Азиатско-Тихоокеанском. В первом повышение произошло на 3%, во втором - на 11%. Снижение же тенденции произошло в Европейско-Африканском регионе на 6%. Прогнозы не оправдались из-за стабильной актуальности данной тенденции, претворяя права одних, начинается внедрение удовлетворение прав других. Разница между ожиданием и реальностью в Американском регионе составила 21%;, в Европейско-Африканском регионе - 15%, в Азиатско-Тихоокеанском регионе - 31%.

# **Демографический блок.**

На 2013 год выборка составила 1300 человек, на 2017 год выборка составила 7000 человек.

Так повысился интерес к Американскому региону на 7% и к Европейско-Африканскому региону на 20%. В отношении Азиатско-Тихоокеанского региона интерес поутих на 27%.

Так, возрос интерес к компаниям с численностью менее 1000 человек на 16%. Понизился интерес к компаниям с численностью от 1001 человек до 5000 человек на 12% и к компаниям с численностью выше 5001 человек на 4%.

Повысился интерес в следующих областях - энергетика (на 3%), государственный сектор (на 4%). Понизился интерес в следующих областях - промышленное производство (5%), финансовые институты (на 2%), телекоммуникации (на 2%), фармацевтика (на 1%).

Приоритетными остаются направления промышленного производства (21% и 16%), финансовые институты (15% и 13%) и потребительский сектор (по 13% в оба года).

# **Заключение**

Социальное управление - это обширная область управления. Она включает множество компонентов, включая и такое актуальная на сегодняшний день направление как управление человеческими ресурсами. Бесспорно, что и лидерство в структуре социального управления (в управлении человеческими ресурсами так же) играет огромную роль. Компания Делойт, которая ежегодно проводит исследование в сфере управления персоналом, намечает актуальные тенденции, которые отмечают сами лидеры в данной деятельности. Сам критерий «лидерство» кочует из года в год в отчёте компаний, так как каждый год повышается значимость человеческих ресурсов, соответственно ими надо управлять.

Ведущие позиции с борьбы за кадровый потенциал, что включало обучение и карьеру сотрудников, сменило новое направление под названием «организационный дизайн», которое, по сути, содержит в себе модифицированный критерий 2013 года «открытая организация управления». Организационный дизайн предполагает создание новой цифровой организации, которая включает в себя быструю адаптацию, обучение сотрудников, построение новой модели лидерства. Несмотря на то, что обучению и карьере отводится отдельный критерий, организационный дизайн уже включает в себя развитие сотрудников, обучению их работать в команде и понимать современные технологии.

Несмотря на то, что первое место было отдано другому направлению, тенденция лидерства всё так же сохранила свою актуальность, так как стала занимать второе место. Ещё в 2013 году начались сдвиги в традиционной модели понимания лидера, писалось о том, что лидерство усложняется и что эффективное социальное управление напрямую зависит от степени гибкости руководители. Цифровая организация, которая в основу положила командно ориентированную модель, нуждается теперь в новом цифровом лидере. Такая новая модель предполагает, с одной стороны, готовность к постоянным изменениям, терпимость, умение работать в команде, а, с другой стороны, отвечает требованиям современного информационного общества и диктует для руководителя правила понимания и внедрение цифровых технологий в управление персоналом.

Немаловажно стало направление обучения и построения карьеры в современной организации. Так как современная оплата труда напрямую связана с результатом деятельности, а не должности, обучение встало на третье место по важности для руководителя. Стало признаваться, что обучение и построение карьеры должно в первую очередь исходить из потребностей самого человек, а уже только потом соотноситься с потребностями организации. Построение карьеры сменило вектор с вертикальной привычной модели, где человек шёл вверх по своей специальности на горизонтальную модель. Данная модель предполагает развитие навыков из смежных специальностей, углубление своих собственных знаний, а, самое главное, стало признаваться, что кадры должны быть в курсе основ управления. Компании начинают активно внедрять онлайн обучение. Множество университетов внедряет активно дистанционное обучение с возможностью пройти квалификационный курс по специальности, которая нравится сотруднику бесплатно. Большое внимание стало уделяться командной работе, так как именно группа составляет основу новой организации.

Из вышесказанного вытекает и важность такой тенденции, как опыт сотрудников. Опыт связан с результатами обучения и становится новым контрактом между работником и работодателем. Опыт кадров - основа эффективной организации и успеха любого лидера. Сосредоточение на важности кадров, их образования, обучения, построения карьеры и улучшение опыта, поставила и под значимость такую тенденцию, как поиск талантов, другими словами бренда занятости. Теперь не люди ищут работу, а организация заинтересована в высококвалифицированных специалистах. Именно опытные разносторонне образованные кадры ведут организацию к успеху, помогают повысить её эффективность и увеличить конкурентные преимущества.

Стоит отметить, что всё большее значение стала иметь тенденция к аналитике. Она уже не понимается как чисто экономическая функция, она уже неразрывно связана с бизнес-функцией всей компании. Аналитика понимается, как возможность анализировать большое количество информации, выбирать из всех возможных вариантов наиболее верный при учёте всех факторов: внешних и внутренних. Внешние факторы связаны с опытом сотрудников, внешние факторы связаны с влиянием группы стейкхолдеров. К тому же, аналитика предполагает возможность предугадывать, куда и как пойдёт технический прогресс, рисковать и работать в условиях риска.

Таким образом, на сегодняшний момент разрабатывается новая концепция социального управления и лидерства, которая получила название цифрового лидерства и цифровой организации. Современная глобальная экономика и технический прогресс диктуют новые условия для повышения эффективности компании на современном рынке. Это не значит, что старые способы управления персоналом молниеносно уйдут на второй план, это значит, что организациям стоит начинать задумываться о том, чтобы постепенно включать новые модели управления в свою деятельность. Важность персонала растёт, именно персонал стал определять роль и популярность лидера. Лидерство стало феноменом командной работы, стратегического мышления. Современный лидер для эффективного социального управления должен научиться идти в ногу с прогрессом, удерживать свои кадры и ставить всё на развитие своих сотрудников, обладать аналитическим и стратегическим мышлением, способствовать сплочению команды. Правила HR игры претерпевают изменения, их нужно переписать. « Сегодня HR акцент сместился на построение организации будущего, компании нанимают молодых и опытных сотрудников, которые способны работать самостоятельно. Они хотят получить интегрированный цифровой опыт - тот, который разрабатывается вокруг команд и направлен на расширение производительности, прав и возможностей». Социальное управление всё более связывается с корпоративным уровнем, а лидерство связывается не с господством, а с сотрудничеством.

# **Библиография**

1. Аристотель. Политика. - М.: изд-во АСТ.,2016. - с.400

2. Баклин П., Лиссак Р. Аналитика в области управления персоналом. - Deloitte, 2013. - с. 67-71. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

3. Барри Л., Шварц Дж. Открытая организация управления персоналом. - Deloitte, 2013.-с.37-40. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

4. Бацокин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга. - Всероссийский журнал научных публикаций, 2013 - №5 - с.48-52

5. Белинская Е.П. Сравнительный анализ «Психологии масс» Г.Лебона и концепции «Героев и толпы» Н.К.Михайловского. - Вестник Московского Государственного университета, 2012 - №1 - с.9-18

6. Боаз Н.,Фокс Э.Э.Лидер изменений, измени себя - McKinsey Quarterly, 2014.[Электронный ресурс] URL:http://www.nand.ru (дата обращения: 13.05.17)

7. Боуман К., Стоктон Х. Изменение правил управления. - Deloitte, 2013. - с.21-24. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

8. Бурганова Л.А.,Савкина Е.Г. Человеческие отношения: уроки Хоторнского эксперимента. - Вестник экономики, права и социологии,2007. - №3 - с.91-103

9. Бурганова Л.А. Теория управления: учебное пособие: 2 изд. - М.: ИНФА - М, 2009. - 153с.

10. Бурк Дж., Донгри В. Преимущества разнообразия кадров. - Deloitte, 2013. - с.29-32. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

11. Вебер Макс.Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии: в 4 т. - т.1:Социология. - М.: Высшая школа экономики,2016. - с.448

12. Вергилес Э.В. Анализ принципов управления Анри Файоля/ Моск.гос.ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 28с.

13. Гаревская И.Н. Координаты восприятия стилей управления и их соотношение с моделью Р.Блейка и Дж.Моутона. - Science Time, 2015 - №11 - с.142-145

14. Гастев А.К. Трудовые установки. - М.: изд-во Либроком,2011 - с.344

15. Гилл К., Грецко С. Использование бренда на рабочем месте: инновационный подход. - Deloitte.2013. - с.55-58. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

16. Гиллер Дж., Волкиншоу Х. Трансформация HR-функций на решение бизнес-задач. - Deloitte, 2013. - с.51-54. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

17. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И.. Основы социального управления. - М.: изд-во «Высшая школа экономики»,2001. - с.119

18. Гузенина С.В. О научных концепциях изучения социального поведения. - Социально-экономические явления и процессы, 2013 - №2 - с. 138-143

19. Ерастова А.В., Черкасова О.В. Лидерство: уч.пособие. - изд-во «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарёва,2015, - с.10,с.34, с.37

20. Жемчугов А.М. Современная организация: гармония и мотивация. - Проблемы экономики и менеджмента, 2014. - №3 - с.6

21. Кадышева М.А. Развитие теории и практики менеджмента в инновационной экономике: японский опыт. - Вестник Московского государственного университета печати., 2015 - №3 - с.69-73

22. Конфуция. Суждение и беседы. - М.: Лениздат,2014 - с.192

23. Котова Л.Б. Социально-психологические подходы к изучению проблемы стиля руководства. - Учёные записки Российского Государственного социального университета, 2010 - №11- с.99-101

24. Костенко Е.П. Михалкина Е.В. История менеджмента: учебное пособие/ Южный Федеральный Университет - М.: Изд-во Южного Федерального Университета, 2014. - 313-324 с., с.380-398., с.606.

25. Кравченко А.И. Теория стилей руководства Р.Лайкерта./ Социология управления: учебное пособие. - М.: Академический проект, 2005. - с.41-47, с.1136

26. Лебон Г. Психология народов и масс. - М.: изд-во Социум, 2016 - с.380

27. Левченко В.В., Соколова Е.А. Методологические подходы к изучению феномена «Лидерство». - Известия Самарского научного центра Российской академии наук, 2014 - №2 - с.565-569

28. Милёхина О.В. Подходы к управлению людьми в организации: генезис в условиях непрерывных изменений. - Проблемы современной экономики, 2014 - №1 - с.91-96

29. Маллой Р. Стили лидерства и организационный климат. - Hay group, 2013.[Электронный ресурс]URL: http://gtmarket.ru (дата обращения: 12.04.17)

30. Макиавелли Н. Государь. - М.: Азбука,2014. - с.191,с.512

31. Мухаметжанова В.С. Социальное управление в традиционном, индустриальном и постиндустриальном обществе. Перспективы развития систем управления. - Вестник РУДН, серия Социология, 2013. - № 3 - с.85-86

32. Осипова М.А., Чупров В.И. Социология управления. Теоретические основы» / Издательство «Российский университет дружбы народов»/ 2011 , - с.15,с. 38

33. Пеистер Б., Шварц Дж. Борьба за развитие кадрового потенциала. - Deloitte, 2013. - с.47-50.[Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

34. Петри Н. Тенденции в развитии лидерства. - Center for Creative Leadership, 2011 - с.1-36. [ Электронный ресурс] URL: https://www.ccl.org ( дата обращения - 13.05.17)

35. Платон. Государство. - М.: изд-во Академический проект, 2015 год. - с.400

36. Репина Е.А., Анопченко Т.Ю, Володин Р.С., Менеджмент: учебное пособие - Ростов на Дону.: Изд-во АкадемЛит, 2015, -316 с.

37. Сигеле С. Преступная толпа. - М.: изд-во Академический проект, 2011 - с.128

38. Спивак В.А. Системный подход к изменениям в организациях. - Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С.Пушкина,2014. - №2 - с.95-115

39. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента - М., 1991 - 29с. [Электронный ресурс] URL https://www.litmir.me (дата обращения: 13.05.2017)

40. Тард Г. Общественное мнение и толпа. - М.: изд-во Ленанд, 2015 - с.208

41. Улановский А. Современные исследования развеивают мифы о лидерстве. - LinKage,2014. [ Электронный ресурс] URL: https://iq.hse.ru (дата обращения: 13.05.17)

42. Уолш Б., Шварц.Джеф. Расширяя горизонты Тенденции в области управления персоналом. -Deloitte, 2013. - с. 80 [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com ( дата обращения: 14.04.17)

43. Уотерман Р.,Питерс Т.Дж. В поисках эффективного управления. - М.: изд-во Прогресс,1986. - с.424

44. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. - М., 1923. [ Электронный ресурс] URL: http://gtmarket.ru ( дата обращения - 10.04.17)

45. Филонович С.Р. Теория лидерства в менеджменте: история и перспективы. - Российский журнал менеджмента, 2003 год. - №2- с.3-24

46. Хауген Т. Рабочие места будущего. - Deloitte, 2013. - с. 33-36. [Электронный ресурс] URL:https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

47. Хельт Дж., Пельтсер Б. Лидерство. - Deloitte, 2013. - с.17-20 . [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

48. Шелдрейк Дж. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия.// Социальная психология: хрестоматия / сост. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. - Москва: Аспект Пресс, 2008. - с.258-262 463 с.

49. Щёлкин Г.В. Теория социального управления//издательство «МАУП»/ 2013 ,- стр. 188,212

50. Эдельман Р. Кризис современного лидерства.- Edelman Trust Barometer, 2013. [ Электронный ресурс] URL: http://nobletmedia.com. /182 (дата обращения: 13.05.17)

51. Abbatiello A., Knight M. Leadership disrupted. - Deloitte, 2017. - p.77-89 [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

52. Bennis W. The challenges of Leadership in the Modern World. - University of Southern California, 2007 - vol.62 - №1 - P.2-5

53. Bersin J., McDowell T. The organization of the future. - Deloitte, 2017. - p. 13-31. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

54. Bersin J., Flynn J. The employee experience. - Deloitte, 2017. - p. 55-66. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

55. Bourhe J., Garr S.S. Diversity and inclusion. - Deloitte, 2017. - p. 11-121. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

56. Collins L., Fineman D. People analytics. - Deloitte, 2017. - p.101-109. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

57. Esmeray Y.A. Mary Parker Follet: the bombed-out prophet of the management - European journal of economics and management sciences, 2015 - № 4 - p, 16-18

58. Fisher College of Business The Ohio State University. LBDQ - [Электронный ресурс] URL: https://cyfar.org (дата обращения: 12.04.17)

59. International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences - 2nd Edition,2015 - Volume 3 - p. 669

60. Laloux F. The Future of Management Is Teal - Strategy+business, 2015 . [Электронный ресурс] URL: https://www.strategy-business.com ( дата обращения: 13.04.17)

61. Mind Garden. MLQ. [ Электронный ресурс] URL: http://talpykla.elaba.lt (дата обращения: 12.04.17)

62. Nwanaju U.T. Theories of Management. - EJOTMAS, 2008 - Vol.2 - №1 - 8 - 16p. [ Электронный ресурс] URLhttps://www.ajol.info (дата обращения: 12.04.2017)

63. Peister B., Johnson D. Careers and learning. - Deloitte, 2017. - p. 33-41 [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

64. Scwartz J., Collins L. The future of work. - Deloitte, 2017. - p. 123-133. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

65. Sloan N., Agarwal D. Performance management. - Deloitte, 2017. - p.69-78. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

66. Stephan M., Brown D. Talent Acquisition. - Deloitte,2017. - p. 43-52. [Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

67. Walsh B., Volini E. Rewriting the rules for the digital age, - Deloitte, 2017. - p.144. [ Электронный ресурс] URL: https://www2.deloitte.com (дата обращения: 14.04.17)

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)