

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>

World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2020, №3, Том 11 / 2020, No 3, Vol 11 <https://sfk-mn.ru/issue-3-2020.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/06SCSK320.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Васянин А.В., Михайлова Е.Е. Влияние лидерских качеств руководителя на мотивацию подчиненных // Мир науки. Социология, филология, культурология, 2020 №3, <https://sfk-mn.ru/PDF/06SCSK320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Vasyanin A.V., Mikhailova E.E. (2020). The influence of leadership qualities of a leader on the motivation of subordinates. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, [online] 3(11). Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/06SCSK320.pdf> (in Russian)

УДК 316.46

ГРНТИ 82.17.25

Васянин Андрей Викторович¹

ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия

Студент-магистр

E-mail: andrey.vasyanin.95@mail.ru

Михайлова Екатерина Евгеньевна

ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия

Доцент кафедры «Университетского менеджмента и инноваций
в образовании института экономики и предпринимательства»

Кандидат исторических наук, доцент

E-mail: mikhaylova.ee@mail.ru

Влияние лидерских качеств руководителя на мотивацию подчиненных

Аннотация. Авторами рассмотрена проблема влияния лидерских качеств руководителей на мотивацию сотрудников. Актуальность данной темы обусловлена распространенным, с одной стороны, мнением о том, что руководитель, приступая к своим обязанностям, может обходиться без развития лидерского потенциала. С другой стороны, есть понимание, что текучесть персонала и плохая мотивация к работе в большей степени объясняется именно некачественным руководством. Цель исследования – показать взаимосвязь лидерских качеств и стиля управления руководителя с мотивацией сотрудников, с их заинтересованностью к работе. В исследовании приняли участие работники трех отделов продаж (20 человек) и менеджеры (руководители) нижнего уровня (3 человека) коммерческой организации. В рамках работы велось наблюдение за данными отделами в течение одного года, в период с 2018 по 2019 год. Были исследованы лидерские качества руководителей этих отделов продаж, проанализированы их поведенческие аспекты посредством наблюдения и проведения интервью с каждым из них. Также были выявлены их стили управления и определены различия на основе типологий К. Левина, Херси-Бланшера и Блейка-Моутона. Проведена диагностика стилей руководства по методике А.Л. Журавлева, что дало научное обоснование результатам, полученным в ходе наблюдения. В рамках работы проанализирована информация о текучести кадров в исследуемых подразделениях и выявлен коэффициент текучести кадров в период с 2017 по 2019 год, что позволило установить соответствие между руководящим стилем

¹ <https://vk.com/id80116468>

менеджеров и заинтересованностью, мотивированностью сотрудников исследуемых отделов. В ходе работы использовались результаты внутриорганизационных опросов сотрудников. По результатам проведенного исследования приведены данные и сделаны выводы о существующей взаимосвязи между лидерскими качествами руководителя и мотивированностью сотрудников, их заинтересованностью в выполнении трудовых обязанностей.

Ключевые слова: лидерство; влияние; мотивация сотрудников; руководитель; управление персоналом; стиль управления; лидерские способности

В управлении персоналом одним из главных вопросов является соотношение стилей лидерства и мотивации сотрудников. Практика современного менеджмента показывает, что для выполнения руководящих функций недостаточно знания основ менеджмента. Все больше организаций, выстраивающих внутриорганизационную систему, обращают внимание на лидерские качества кандидата на должность руководителя. Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

В мире бизнеса особое внимание уделяется значимости лидеров и концепции лидерства. Существует известная фраза: «Лидерство не то, что вы делаете для людей. Это то, что вы делаете с людьми» [1]. Лидер – это человек, играющий доминирующую роль в структуре межличностных отношений. Эти отношения могут не нести официальный характер. Часто понятия «лидер» и «лидерство» используются для обозначения людей, которые на самом деле выполняют управленческие функции. Эти люди могут быть высококвалифицированными, успешными руководителями, ценными для своих организаций, но это делает их отличными менеджерами, а не лидерами [2]. Руководитель – это лицо официальное, имеющее определенный перечень полномочий и связанное с организацией и с организационной группой. В.Г. Алиев в статье «В чем схожи и чем различаются лидерство и руководство» демонстрирует матрицу базовых стратегий, представленную в таблице 1 [3].

Таблица 1

Матрица базовых стратегий

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и в большей степени зависит от настроения группы
5. Более определенная система санкций	5. Менее определенная система санкций
6. Процесс принятия решений более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера – в основном малая группа

Другими словами, несмотря на то, что слова *руководство* и *руководитель* используются зачастую как синонимы к словам *лидерство* и *лидер* – это не одно и то же. Проблема лидерских качеств руководителей приобретает ключевое значение для достижения организационной эффективности.

Стиль лидерства, выбранный руководителем, является:

- основой взаимоотношений в коллективе и взаимоотношений коллектива с руководством;
- основой психологического климата;
- основополагающим компонентом успешной работы [4; 5].

То есть, стиль лидерства, выбранный руководителем, является основой мотивации сотрудника, его стремления следовать цели и миссии компании, выполнять свои функции четко, грамотно и с полной отдачей, не испытывая при этом негативных эмоций. Лидер – это «зеркало группы». Именно в нем проявляются все черты, присущие группе и одобряемые ее членами.

Большинство исследователей и практиков ставят перед собой задачу выяснить, какие стили руководства могут повысить мотивацию сотрудников и их производительность труда. Как известно, мотивация бывает внешней и внутренней, и аспекты этих видов выделены в таблице 2.²

Таблица 2

Внешняя и внутренняя мотивация

Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
<ul style="list-style-type: none">• Денежное вознаграждение• Власть• Регалии• Общественное признание• Социальный статус• Более высокие, чем у других, результаты деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Личностный рост• Удовлетворение от хорошо выполненной работы• Помощь другим людям• Осознание важности своих усилий• Верность своим убеждениям• Желание изменить мир к лучшему

Каждый аспект в таблице 2 оказывает прямое воздействие на сотрудника и на его работоспособность, а итогом являются показатели выполнения трудовых функций этим сотрудником. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство.

Цель данного исследования – выявить лидерские качества и стиль управления руководителя, эффективно влияющие на мотивацию сотрудников, их заинтересованность к работе.

В рамках данной статьи было проведено исследование поведенческих аспектов и стилей управления руководителей трех отделов продаж и их подчиненных в ООО «Центр сертификации и экспертизы». Данные отделы были взяты для исследования по следующим причинам: во-первых, результат их деятельности (факт/план) удобен для сравнения между аналогичными отделами, во-вторых, они, как и отделы продаж других коммерческих компаний (согласно исследованиям интернет-порталов (job.ru, zarplata.ru, headhunter.ru, superjob.ru), столкнулись с проблемой «текучести» кадров. Причём, согласно интернет-опросу HAYS Recruiting experts worldwide в 2018 году³, где участие приняли 3 600 респондентов – профессионалов и работодателей российских компаний, – 40 % уволившихся отмечают причиной увольнения отсутствие общего языка с руководителем. Помимо показателей текучести персонала в ООО «Центр сертификации и экспертизы» были проанализированы

² В чем схожи и чем различаются лидерство и руководство [Электронный ресурс] URL: <http://www.elitarium.ru/liderstvo-rukovoditel-lider-sposobnost-psihologicheskij-klimat-stil-upravlenija/> (дата обращения: 04.05.2020).

³ HAYS Recruiting experts worldwide – URL: <http://vneftegaze.ru/content/wp-content/uploads/2018/05/Hays-Motivation-Guide-2018.pdf>.

показатели выполнения планов продаж исследуемых отделов в период с 2017 по 2020 гг. В рамках исследования это позволяет выявить взаимосвязь между стилем руководства, лидерскими качествами руководителя и показателями производительности труда отделов.

На первом этапе работы проведен анализ документов, который выявил снижение численности персонала и увеличение увольнений в исследуемых отделах с 2018 по 2020 год. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Динамика изменения численности персонала
в ООО «Центр сертификации и экспертизы» со второго квартала
2018 года по первый квартал 2020 года**

Отдел	Численность персонала поквартально, чел.							
	2018 год			2019 год				2020 год
	II	III	IV	I	II	III	IV	I
Отдел продаж 1	3	4	5	3	4	4	4	3
Отдел продаж 2	6	6	7	8	5	8	7	4
Отдел продаж 3	17	14	15	19	12	11	10	12

Составлено авторами

Данные, представленные в таблице 3, показывают явные изменения в численности сотрудников ООО «Центр сертификации и экспертизы», что указывает на существование проблемы в организационной среде. Причём, в IV квартале 2018 г. внутри компании проводился опрос сотрудников, где им был задан вопрос: «Что вы будете делать, если ваш руководитель уйдет с должности?» и варианты ответов:

1. останусь работать дальше;
2. буду стараться занять его место;
3. уйду вместе с ним;
4. перейду в другой отдел.

Результаты исследования представлены диаграммой на рисунке 1 (составлено авторами). В рамках работы были взяты показатели по отделам продаж.

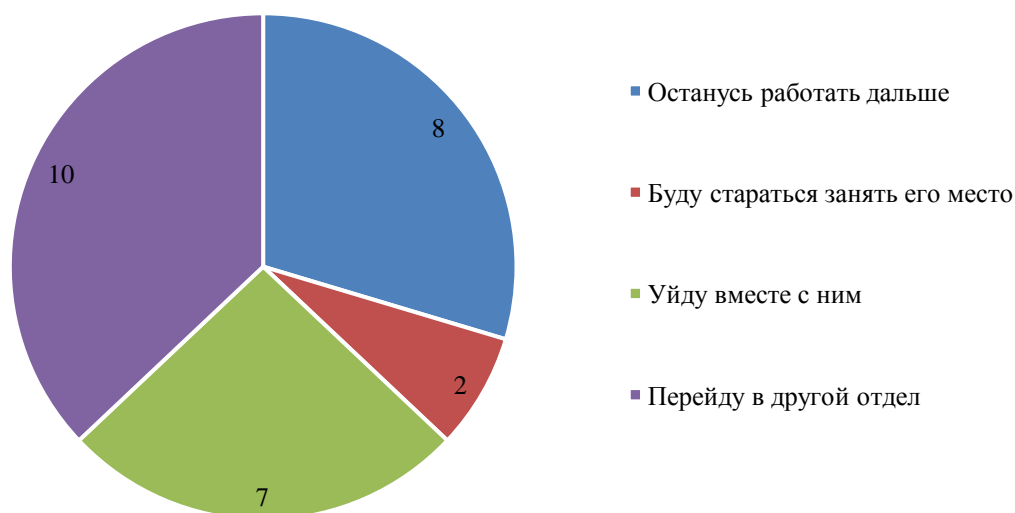


Рисунок 1. «Диаграмма внутрикорпоративного исследования
ООО «Центр сертификации и экспертизы» (составлено авторами)

По результатам этого опроса большее число сотрудников готовы перейти в другой отдел, на втором месте по количеству ответов вариант «останусь работать дальше». Это свидетельствует о том, что лишь малая часть сотрудников отделов продаж привержена своему руководителю и отделу, что не может быть оценено как высокий показатель для компании.

Вторым этапом исследования стало наблюдение за сотрудниками этих отделов и проведение с каждым из них интервью. В результате были выявлены негативные факторы, которые встречались у каждого второго сотрудника:

1. Физическое утомление.
2. Пессимизм.
3. Раздражительность.
4. Ощущения фрустрации.
5. Чувство вины.
6. Чувство страха после малейшей совершенной ошибки.

Эти факторы были выявлены у 80 % сотрудников (21 человек) на момент четвертого квартала 2019 года. Опираясь на книгу Чуйко Л.С. и Козиной Н.В. «Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты», можно предположить, что эти симптомы характерны для СЭВ – синдрома эмоционального выгорания. Для уточнения результатов всем, у кого в ходе интервью были выявлены негативные факторы, было предложено пройти тест В.В. Бойко⁴. По итогам проведенного теста из 21 респондента у 10-и сотрудников общий показатель составил от 290 до 320 баллов, у 8-и сотрудников – от 260 до 290 баллов, у 3-х сотрудников – от 240 до 256 баллов. Согласно опроснику, общий показатель может колебаться от 0 до 360 баллов. Соответственно, чем он выше, тем более выражено выгорание. Таким образом, видно нарушение эмоционального состояния большого числа сотрудников исследуемых отделов.

В первом отделе 3 сотрудника имеют результаты: 244, 252, 254 балла соответственно, 1 сотрудник – 262 балла.

Во втором отделе 6 сотрудников имеют результаты: 262, 266, 270, 282, 284, 285 и 1 сотрудник – 291.

В третьем отделе – 4 человека с 290–306 баллами, 3 человека с результатами 306–310, 3 человека с результатами выше 310 [6].

По этим результатам можно сделать вывод, что в третьем отделе продаж самое большое число сотрудников, имеющих признаки СЭВ.

Следующим шагом стало определение коэффициента текучести кадров в каждом из исследуемых отделов. Для этого использована формула расчета текучести кадров. Во вторичном источнике информации организации (внутриорганизационные документы) было изучено количество уволившихся сотрудников с 2017 по 2019 года. Результаты представлены в таблице 4.

По данным таблицы 4, заметен рост числа увольняющихся сотрудников, при этом большая их часть уволились по собственному желанию.

⁴ Тест В.В. Бойко – URL: <https://experimental-psychic.ru/>.

Таблица 4

**Число уволившихся и причины увольнения
с 2017 по 2019 гг. в ООО «Центр сертификации и экспертизы»**

Причина увольнения	2017 г.	2018 г.	2019 г.
По собственному желанию	10	12	19
За прогулы	0	1	0
За систематическое нарушение распорядка рабочего дня (опоздания)	1	1	1
ИТОГО	11	14	20

Составлено авторами

Далее по формуле расчета коэффициента текучести кадров, представленной ниже, определен коэффициент текучести

$$K_{тек} = \frac{Ч_{увол}}{ССЧ} \times 100\%$$

где:

Чувол – количество уволившихся в организации за отчетный период;

ССЧ – среднесписочная численность за отчетный период.

Среднесписочная численность в 2017 году составляла 67 человека, в 2018 году – 70 человек, в 2019 году – 74 человека.

Коэффициент текучести кадров по годам описан в таблице 5.

Таблица 5

Коэффициент текучести кадров в ООО НТЦ «ПромТехСтандарт» с 2017 по 2019 гг.

Год	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент текучести	16,4 %	20 %	27 %

Составлено авторами

Несмотря на то, что многие специалисты отмечают показатель текучести кадров от 5 % до 30 % нормальным, следует отметить видимый рост коэффициента в рассматриваемой компании.

После выявления негативных факторов эмоционального состояния работников и роста числа увольняющихся проведен анализ поведения каждого руководителя отдела продаж, чтобы определить, есть ли взаимосвязь между этими показателями. Первым шагом стало проведение диагностики стилей руководства по методике А.Л. Журавлева⁵ Анкета заполнялась сотрудниками каждого отдела продаж, кроме руководителей. Методика зарекомендовала себя как валидная диагностика лидерских стилей. Она часто используется для выявления стилей руководства по направлениям психологии, социологии и экономики. Преимуществом этого метода в данном исследовании послужило то, что метод подходит к концепции классификации стилей руководства, предложенными К. Левиным, которые использовались в анализе на втором этапе. По итогам диагностики получились следующие результаты:

- руководитель первого отдела продаж – смешанный стиль;
- руководитель второго отдела продаж – директивно-коллегиальный стиль;
- руководитель третьего отдела продаж – директивно-либеральный стиль.

⁵ Методика А.Л. Журавлева – Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко [Электронный ресурс] URL: <https://www.bsnu.by/page/6/5657/> (дата обращения 10.05.2020).

Интерпретация результатов представлена в таблице 6.

Таблица 6

Соответствие профессионально важных качеств со стилем руководства

Стиль руководства	Профессиональная компетентность	Организаторские качества	Воспитание	Морально-психологические качества коллектива (общение)
Директивный	Низкая	Средние	Низкое	Низкое
Коллегиальный	высокая	высокие	высокое	высокое
Либеральный	Низкая	Низкие	Низкое	Среднее
Директивно-коллегиальный	Низкая	Средние	Среднее	Среднее
Директивно-либеральный	Низкая	Высокие	Среднее	Среднее
Коллегиально-либеральный	Низкая	Низкие	Высокое	Высокое
Смешанный	средняя	Высокие	Высокое	Высокое

На втором этапе были использованы три метрики: типология руководства по К. Левину, Блейку-Моутону и Херси Бланшару. Три разные типологии позволяют рассмотреть стиль руководства каждого руководителя с точки зрения трех теорий. Для выявления лидерских качеств руководителей в процессе наблюдения обращалось внимание на следующие поведенческие аспекты, которые встречались у каждого из трех исследуемых руководителей:

1. количество и качество коммуникаций с коллегами за рабочий день;
2. реакция на трудные ситуации (раздражение/спокойствие);
3. количество времени, затрачиваемого на принятие решения в трудной ситуации;
4. методы поощрения подчиненных;
5. методы наказания подчиненных;
6. самокритичность и самодисциплина;
7. требовательность [7; 8].

Анализ поведения руководителя первого отдела продаж представлен в таблице 7.

Опираясь на результаты наблюдения можно определить, что стиль руководства по К. Левину – демократический [9], по типологии Блейка-Моутона – нечто среднее между «коллективным управлением» и «компромиссом» [10], по Херси Бланшару⁶ – среднее между «предписанием» и «убеждением» [11].

Таблица 7

Результаты наблюдения за поведением руководителя первого отдела продаж

Критерий наблюдения	Результат наблюдения
1) Количество и качество коммуникаций с коллегами за рабочий день	Руководитель совершает от 40 до 60 коммуникаций с коллегами в день. Обращаются коллеги из смежных отделов, задаются вопросы формального и неформального характера. В силу загруженности руководитель не отказывает в коммуникациях, а просит перенести разговор на другое время.
2) Реакция на трудные ситуации	Руководитель спокойно принимает любую информацию и затрачивает на ее анализ от 5 до 15 минут, после чего предлагает решение.

⁶ Технология тренинга. Ситуационное лидерство Херси и Бланшара. [Электронный ресурс] URL: <https://trainingtechnology.ru/situacionnoe-liderstvo/> (дата обращения 12.05.2020) Академия маркетинга. 4 стиля руководства и 4 уровня развития сотрудников. [Электронный ресурс] URL: <https://blog.alevi.ru/management/situacionnoe-liderstvo/>.

Критерий наблюдения	Результат наблюдения
3) Методы поощрения подчиненных	Руководитель выражает словами благодарность за выполненную работу, приобретает поощрительные презенты за собственные средства, отмечает на общих собраниях достижения своих подчиненных.
4) Методы наказания подчиненных	Руководитель не прибегает к повышению тона во время серьезных разговоров, тщательно анализирует ситуацию. Наказанием служит жесткий контроль сотрудника, допустившего серьезную ошибку, а также частые напоминания о совершенном проступке, если таковой имеется.
5) Самокритичность и самодисциплина	Руководитель редко прибегает к самокритичности, чаще упоминает о своих достижениях. Уровень самодисциплины средний. Это выражается в возможности опоздать на работу по несерьезной причине или уйти с работы раньше. Подход к выполнению работы строгий, дела не откладываются на долгий срок.
6) Требовательность	Руководитель требователен к выполнению обязанностей, регулярно отслеживает ход выполнения своих поручений, но делает это не навязчиво.

Составлено авторами

По итогам анализа поведения первого руководителя у него заметны лидерские качества, которые выражаются в большом количестве коммуникаций с разными сотрудниками, балансе между поощрением и наказанием, требовательностью и рассудительностью. Можно сделать вывод, что лидер посвящает значительную часть времени не строгому управлению и контролю, а общению, развитию подчиненных, не забывая о собственном развитии. Он понимает, что, узнавая новое, люди ощущают душевный подъем и работают продуктивнее. Именно это и есть мотивация работника. Умелые подчиненные, способные поддержать лидера, более эффективно трудятся во благо компании.

Анализ руководителя второго отдела продаж представлен в таблице 8.

Таблица 8

Результаты наблюдения за поведением руководителя второго отдела продаж

Критерий наблюдения	Результат наблюдения
1) Количество и качество коммуникаций с коллегами за рабочий день	Руководитель совершает 15–20 коммуникаций за рабочий день. Часто это строго формальные разговоры по рабочим моментам. В обеденное время руководитель сидит только с определенным кругом лиц за одним столом и часто рассказывает о большом количестве дел, загруженности, эмоциональном напряжении.
2) Реакция на трудные ситуации	Руководитель взволнованно реагирует на трудные ситуации, явно показывая свое недовольство. На обработку информации уходит 5–10 минут, но качество принятых решений не всегда удовлетворяет как руководителя, так и подчиненных.
3) Методы поощрения подчиненных	Руководитель излишне эмоционально описывает успехи своего отдела, на что другие коллеги реагируют негативно. Методы поощрения схожи с руководителем первого отдела.
4) Методы наказания подчиненных	Руководитель предпочитает неоднократно указать человеку на ошибку, при этом первое время не оказывает помощь. Замечаются такие отрицательные эмоции, как гнев и разочарование.
5) Самокритичность и самодисциплина	Руководитель абсолютно не прибегает к самокритике, любит указать на свое превосходство и лучшие показатели. Самодисциплина на низком уровне, частые опоздания на работу, задержка сроков сдачи отчетов, опоздания на совещания.
6) Требовательность	Руководитель излишне требователен к своим подчиненным. Прибегает к регулярному контролю выполнения обязательств сотрудников.

Составлено авторами

Опираясь на результаты наблюдения, можно сказать, что стиль руководства по К. Левину определить достаточно трудно, т.к. в поведении наблюдаются черты демократического, авторитарного и попустительского стилей. [9]. По типологии Блейка-Моутона – среднее между «компромиссом» и «подчинением руководителю» [10], по Херси Бланшару⁶ – среднее между «предписанием» и «делегированием» [11].

Лидерские черты выражены слабо, стиль руководства четко не определяется. Как управленец он не учитывает, какие факторы побуждают к активности его подчиненных, а какие настраивают против компании. Он должен понимать, что идеи, выдвигаемые работниками, могут нести новаторский характер и при их должной корректировке могут вывести команду на более высокий уровень.

Анализ поведения руководителя третьего отдела продаж представлен в таблице 9.

Таблица 9

Результаты наблюдения за поведением руководителя третьего отдела продаж

Критерий наблюдения	Результат наблюдения
1) Количество и качество коммуникаций с коллегами за рабочий день	Руководитель совершает от 25 до 30 коммуникаций за рабочий день. Часто можно услышать повышенный тон. Объяснения чаще в жестком стиле с упреками.
2) Реакция на трудные ситуации	Руководитель с терпением относится к трудным ситуациям, но быстро переходит на повышенный тон общения. Нередки эмоциональные всплески.
3) Методы поощрения подчиненных	Руководитель не скрывает чувство гордости за своих подчиненных и на общих собраниях рассказывает о достижениях отдела, выделяя конкретного сотрудника. Индивидуальные меры поощрения отсутствуют.
4) Методы наказания подчиненных	Руководитель достаточно жестко подходит к вопросу дисциплинарных взысканий. Сотрудники нередко испытывают страх при совершении ошибок. За опоздание сотрудника могут не пустить за рабочее место, а в дальнейшем поставить прогул.
5) Самокритичность и самодисциплина	Руководитель не прибегает к самокритике, но очень дисциплинирован. Обязанности выполняются в четко установленное время, приход и уход с рабочего места строго по регламенту.
6) Требовательность	Руководитель максимально требователен к своим подчиненным, регулярно запрашивает обратную связь по выполненным обязательствам. В отделе поддерживается строгая дисциплина.

Составлено авторами

По результатам наблюдения можно сделать вывод, что стиль руководства по К. Левину – авторитарный, т. к. в стиле руководителя проглядывается излишняя строгость, повышенный контроль и жесткая дисциплина [9]. По типологии Блейка-Моутона – «подчинением руководителю» [10], по Херси Бланшару⁶ – среднее между «предписанием» и «убеждением», но с большим уклоном в предписание [11].

Результаты наблюдения за третьим руководителем показывают, что лидерские черты трудно выделяются на фоне авторитарного стиля руководства. Большое внимание руководителя уделяется трудовой дисциплине и меньше внимания – мотивационным факторам.

Подводя итог наблюдения за поведением руководителей и проанализировав их стили управления⁷, можно сказать, что отрицательной чертой второго и третьего руководителей является стиль их коммуникации, который в организационной психологии называется демотивирующим, так как негативно сказывается на поведении персонала. Оба руководителя чаще указывают работникам на их ошибки в деятельности, оказывают давление, нарушающее правила делового этикета.

Определив стиль управления каждого из трех руководителей и проанализировав их поведение в трудовом коллективе, стоит ознакомиться с выполнением показателей годового плана по каждому из трех отделов в таблице 10 и провести параллель с типом руководящего стиля. Важно отметить, что данные показатели зависят не только от самого лидера и характера

⁷ StudRef [Электронный ресурс] URL: https://studref.com/423999/sotsiologiya/model_hersi_blanshara.

управления, но и от способностей и квалификации персонала. Однако не стоит забывать, что лидер может влиять и на эти аспекты.

Таблица 10

Показатели выполнения годового плана продаж в 3-х отделах продаж

Отдел	Показатель выполнения в у.е.			
	2018 год		2019 год	
	План	Факт	План	Факт
Отдел продаж 1	150	160	170	170
Отдел продаж 2	300	280	310	305
Отдел продаж 3	200	190	210	195

Составлено авторами

Данные таблицы 10 указывают на существенную разницу между показателями отделов, на основе чего можно сделать вывод, что от стиля управления руководителя и от наличия у него лидерских черт зависит результативность. Так, демократический стиль управления и позиция неформального лидера позволяют достичь более высоких результатов как в организации климата внутри отдела, так и в достижении экономических показателей компании. Авторитарный и авторитарно-попустительский стиль приносят меньше экономических результатов и негативно сказываются на эмоциональном состоянии сотрудников.

Таким образом, исследуемый случай подтверждает, что лидерские качества руководителя оказывают непосредственное влияние на мотивацию, климат и результативность подчиненных. По результатам проведенного анализа руководителям второго и третьего отделов следует посвящать значительную часть времени не строгому управлению и контролю, а общению и развитию коммуникаций с подчиненными. Также следует изменить подход к наказаниям и обратить внимание на то, как это делает руководитель первого отдела. У работников этого отдела продаж нет сильного чувства страха, когда они ошибаются, в отличие от своих коллег из второго и третьего отделов. Умелые подчиненные, способные поддержать лидера, более эффективно трудятся во благо компании. Успех команды или компании неотделим от результатов работы индивида, поэтому руководитель первого отдела продаж уделяет значительную часть своего времени выстраиванию коммуникаций со своими подчиненными, вникая в их проблемы и помогая их решить. Поэтому можно подтвердить, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной, а наиболее подходящий стиль руководства – это демократический, в который можно добавлять и другие стили в зависимости от ситуации.

В итоге исследование показало взаимосвязь лидерских качеств руководителя с мотивацией сотрудников. Грамотно подобранный и примененный стиль руководства в сочетании с лидерскими качествами положительно влияет на мотивацию сотрудников, которые, в свою очередь, лучше выполняют свои трудовые обязанности и показывают лучший, по сравнению с коллегами, результат их труда.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Белановский А.С. Путь к лидерству и богатству. Издательские решения. 2018. 314 с.
- 2 Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта // Альпина Паблишер; Москва; 2012. 302 с.
- 3 Свенцицкий А.Л. Организационная психология: учебник для вузов. М.: Юрайт; 2014. 504 с.
- 4 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, 1997 С. 1–10.
- 5 Проклов А.Д. Управление человеческими ресурсами предприятия. Конспект лекций / А.Д. Проклов. – СПб., 2015. С. 30–60.
- 6 Клевцова, К.С. Мотивация персонала как инструмент управления. Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 3 (137). – С. 344–347. URL: <https://moluch.ru/archive/137/38565/> (дата обращения: 06.05.2020).
- 7 Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. 486 с.
- 8 Розенштиль фон Лутц, Мольт В., Рюттингер Б. Организационная психология / Гуманитарный центр. 2014. 464 с.
- 9 Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / Под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д.А. Леонтьева, Е.Ю. Патяевой]. – М.: Смысл, 2001. 572 с.
- 10 Дружинина Н.Г. Менеджмент. Шпаргалка. М.: Окей-книга; 2009. 140 с.
- 11 Робин Д. Строим доверие по методикам спецслужб // М. Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 52–77.

Vasyanin Andrey Viktorovich

Lobachevsky state university of Nizhni Novgorod, Nizhni Novgorod, Russia
E-mail: andrey.vasyanin.95@mail.ru

Mikhailova Ekaterina Evgenievna

Lobachevsky state university of Nizhni Novgorod, Nizhni Novgorod, Russia
E-mail: mikhaylova.ee@mail.ru

The influence of leadership qualities of a leader on the motivation of subordinates

Abstract. The authors examined the problems of the influence of quality leadership leaders on employee motivation. The activity of this topic is due to the fact that the leader must begin to take up his duties. On the other hand, there is an understanding that the staff and poor motivation to work are largely explained by poor management. The purpose of the research is to show the relationship of leadership qualities and the style of personnel management with their interest in work. The study involved employees of three sales departments (20 people) and managers (managers) of the lower level (3 people) of commercial organizations. As part of the work, data were monitored for the current year, the period from 2018 to 2019. Studies have been conducted on observations and conducting interviews with them. Their management styles and certain differences were also identified on the basis of the typologies of K. Levin, Hersey-Blancher and Blake-Mouton. Diagnostics of L. Zhuravlev was carried out, which gave a scientific substantiation of the results obtained in the course of observations. In the framework of the work, information on staff turnover in the studied units was analyzed and the staff turnover rate for 2017–2019 was revealed, which made it possible to establish a correspondence between the leadership style of managers and the interest, motivation of employees of the studied departments. In the course of work, the results of intra-organizational employee surveys were used. Based on the results of the study, data are presented and conclusions are drawn about the existing relationship between the leadership qualities of a leader and the motivation of employees, their interest in performing work duties.

Keywords: leadership; influence; employee motivation; leader; personnel management; management style; leadership abilities