

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:
МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

DOI: 10.25629/НС.2018.12.12

ШАМАРДИНА М.В.

Алтайский государственный университет. Россия, Барнаул

Аннотация. В статье автором проанализированы и обобщены результаты отечественных и зарубежных исследований по проблеме мотивационного профиля личности руководителей, с учетом разных факторов, которые оказывают значимое воздействие на работу организации в целом. С позиций теоретических подходов предложены примеры личностных особенностей руководителей. Автором статьи представлено эмпирическое исследование особенностей управленческой деятельности руководителей социально-ориентированной организации, которое позволило расширить область изучения особенностей мотивационного профиля руководителей социальной сферы, акценты в исследовании смещены на изучение командных ролей, стиля управления руководителями разного пола: мужчин и женщин, с учетом стажа руководящей работы и количества подчиненных. В результате проведенного исследования автором получено факторное пространство социально-психологических особенностей личности руководителя с разным опытом работы в руководящей должности. Статья подтверждает, что особенности построения межличностного взаимодействия у руководителей с различным количеством подчинённых будет иметь специфическую выраженность мотивационных факторов, которая и определит стиль руководства, а иерархия мотивационного профиля личности руководителя сознательно предпочитаемых мотивов выявит предпочитаемую модель взаимодействия с подчиненными. Исследование подтверждает, что существуют статистически достоверные правила, связывающие мотивационные факторы, командные роли и стиль руководства, проявляющиеся соответственно у руководителей мужчин и женщин. Статья дает понимание внутренних и внешних (социальных) аспектов мотивационной сферы личности руководителя, что может выступать предпосылками эффективности в управленческой деятельности.

Ключевые слова: мотивы поведения, трудовая мотивация, мотивационный профиль, управленческая деятельность, руководитель социальной сферы, командная роль, стиль управления, трудовая деятельность.

Введение в проблему

Проблема изучения мотивов поведения в рамках трудовой деятельности является одной из стержневых в психологии труда. Б.Ф. Ломов отмечал, что мотивы выступают «интегральными формами психического отражения» и несут «системный характер психического», проявляясь в целях деятельности. Ряд существующих исследований подчеркивают взаимозависимость эффективности в профессиональной деятельности и личностных особенностей менеджера: К.К. Платонов (1970), А.М. Столяренко (1987, 1990), А.К. Маркова (1996), А.И. Панкина (1996), В.В. Романов (1998), и др.

В то же время некоторые аспекты данной проблемы остаются недостаточно изученными, поэтому целью нашего исследования стало изучение психологических особенностей и мотивационных аспектов руководителей социальной сферы с разным стажем работы в управленческой деятельности.

Краткий обзор исследований (литературы)

Трудовая мотивация – это психологический механизм достижения профессионально значимых результатов в трудовой деятельности (В.К. Вилюнаса, В.И. Ковалева, Е.П. Ильина, А.Г. Здравомыслова, В.А. Ядова, Л.Л. Калачевой и др.). Для запуска данного механизма недостаточно создать благоприятные внешние условия деятельности, часто основой здесь выступают именно внутренние факторы мотивационного профиля личности. Понимание мотивационных

потребностей руководителей позволит повысить их эффективность труда, что бесспорно скажется на работе подчиненных и организации в целом и позволит соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия. Понимание внутренних и внешних (социальных) аспектов мотивационной сферы личности могут выступать предпосылками формирования профессионализма в управленческой деятельности.

Американский ученый И. Ансофф, считает, что эффективность руководителя в организации напрямую зависит от соответствия ролей, которым он предпочитает придерживаться и индивидуально личностным характеристикам. Определение ролевых позиций специалистов в любой организации и для любой должности имеют определенную значимость для повышения эффективности работы структурного подразделения (если его рассматривать с позиции командных ролей), а руководителей – для повышения эффективности работы организации в целом. Кроме того, как показал анализ теории, роли напрямую связаны с мотивацией, поэтому можно предположить, что сотрудники реализующие (имеющие предпочтения) определенную командную роль будут эффективны в руководящей должности.

Социальная сфера имеет свои отличительные черты, во-первых, данная сфера полностью находится под финансовым контролем государства, во-вторых, особенности психологического портрета, которыми должны обладать сотрудники данных организации, а именно, личная и социальная ответственность, гуманистическая направленность личности, эмпатийность, порядочность, эмоциональная устойчивость, адекватность самооценки, высокий уровень коммуникативных навыков и социальной адаптации.

Необходимость повышения эффективности управления в учреждениях системы социальной защиты определяет важность изучения личностных качеств руководителя, от которых напрямую зависит работоспособность каждого работника и функционирование учреждения в целом: социализация персонала в организации, кадровая политика и системы стимулирования и мотивации специалистов.

Руководитель организации, являясь субъектом управления в системе организации, влияет на состояние всех элементов данной системы (организационной структуры, технологию, персонал). Важно понимать личностные и профессиональные составляющие профиля должности руководителя, ведь руководители – это кадровый потенциал, именно от них часто зависит конкурентоспособность организации.

Руководитель включен одновременно в различные сферы деятельности (профессиональную, организационную, управленческую, общественную) [6, с. 23].

Согласно одной из наиболее распространенных классификаций, принятых в психологии управления и описанной О.В. Евтиховым [2, 20], управленческую деятельность в крупных организациях осуществляют сотрудники, которые в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории: аппарат управления, административный аппарат и руководители подразделений.

Руководитель несет ответственность за функционирование подразделения (персонала) перед назначившей и утвердившей его инстанцией и располагает возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность; руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями [7, с. 119].

Деятельность руководителя предполагает исполнение определенного круга обязанностей и действий: в процессе управления руководитель в той или иной степени выполняет как управленческие задачи (анализ и прогнозирование ситуации, определение целей и выделение приоритетных задач, определение ресурсов и средств, необходимых для решения задач, планирование деятельности и т.д.), так и задачи по непосредственному руководству людьми (организация деятельности подчиненных, мотивирование, контроль) [1, с. 60-61]. Деятельность руководителя определяется психологическими особенностями личности, выделим некоторые из них, по Е.Н.

Кишкель: активность, ответственность как за состояние ресурсов, также за результаты деятельности, работа руководителя является творческой, ее итогом выступают управленческие решения, влияющие на результаты, исполнение коммуникативных функций и высокая общая нервно-психическая напряженность руководителя [4, с. 110], которая выражается в ответственности за результаты работы.

Особенности деятельности руководителя обуславливаются психологическими особенностями его личности. Так, по мнению Е.Н. Кишкель, данные особенности могут быть представлены в виде психологической структуры, включающей комплекс характеристик: организаторские способности; коммуникативные качества; нравственно-этические характеристики отношения к другим людям; мотивационные факторы; волевою сферу; «практический» интеллект; личный характер; эмоциональную сферу; психодинамические характеристики; половозрастные особенности [там же, с. 112-113].

М. Шоу предлагает рассматривать личность руководителя с точки зрения трёх составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности [2, с. 63].

Названные выше черты личности руководителя Р.Л. Кричевский дополняет следующими характеристиками: широта взглядов, долгосрочное предвидение и гибкость, энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска, беспристрастности, бескорыстие и лояльность, способность использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций, личным обаянием [1, с. 127-128].

В. Баменский наряду с интеллектуальными качествами, способностью разбираться в людях и принимать решения подчеркивает важность для руководителя таких качеств, как быстрота реакции, опыт, внимательность, высокий моральный уровень, энергичность, инициатива, умение поддерживать у окружающих хорошее настроение, неподверженность внушению, такт [5, с. 213].

Таким образом, руководство представляет собой вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которой является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности подразделения (группы, коллектива) по решению стоящих перед ним задач. Это сложный и ответственный процесс, эффективность которого зависит от умений и навыков руководителя, его личностно-профессионального потенциала, включающего в себя комплекс индивидуально-психологических качеств, способностей, характеристик и свойств.

Анализируя вышесказанное можно сделать вывод о том, что личная эффективность руководителей не обладает единственно верной формулой. До сих пор остается актуальным вопрос, по каким критериям и параметрам надо измерять личную эффективность руководителя и этот показатель не будет одинаковым в различных организационных структурах. Те качества и умения, которые делают руководителя эффективным в контексте определенной организации, не будут определять эффективность в рамках другой организации.

Методы и методики

В эмпирическом исследовании приняли участие 57 руководителей филиалов МФЦ по Алтайскому краю, по их добровольному согласию: возраст руководителей от 28 до 55 лет; из них 15 мужчин и 42 женщины. В работе использовался комплекс методов исследования: анализ научной литературы, сбор информации, осуществлялся при помощи анализа вторичных источников; метод анкетирования, психологическое тестирование, тест «Мотивационный профиль» (Ш. Ричи и П. Мартин), методика определения ролевого поведения людей и их взаимодействие с командой (Р. Мередит Белбин); методика определения склонности к определенному стилю руководства (И.П. Ильин).

Результаты и их обсуждение. В результате проведенного исследования был выявлен мотивационный профиль руководителей, а также наиболее предпочитаемые стили руководства. Так было установлено, что наиболее сильными мотиваторами для руководителей

социальной сферы представляются «вознаграждение», «креативность», «интересная работа» и «социальные контакты». В то же время на первый план выходят предпочтение таких командных ролей как «дипломат», «реализатор» и «координатор», в то время как роли «генератор идей», «творец» и «исследователь» не представляется респондентам значимыми в данной профессиональной деятельности (рисунок 1)

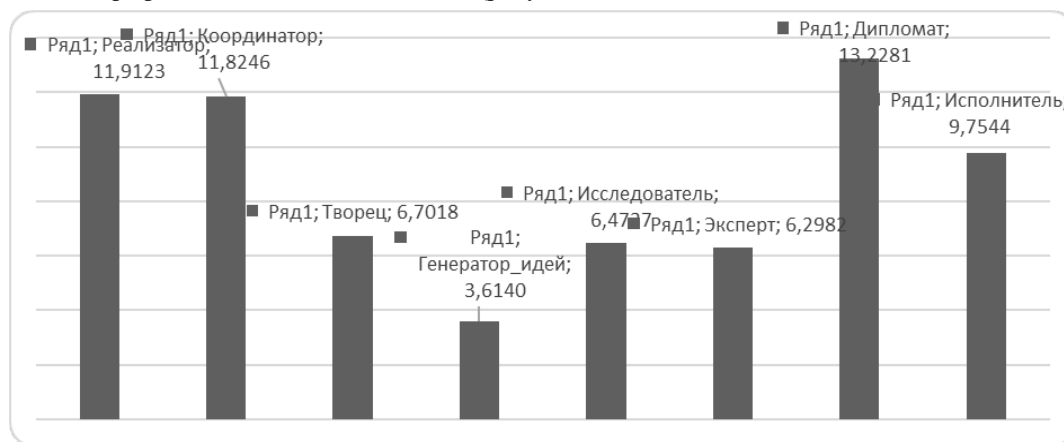


Рисунок 1 – Профиль предпочитаемых командных ролей

В результате применения Т-критерия Стьюдента было установлено, что в сравнении респондентов с высшим образованием и двумя и более высшими образованиями, такая мотивация как достижение ($p=0,05$) преобладает у респондентов с двумя и более высшими образованиями, в то время как такой фактор как «разнообразие работы» ($p=0,004$) является наиболее предпочтительным респондентам с одним высшим образованием. Также было установлено, что респонденты с двумя высшими образованиями более склонны к роли «координатора» ($p=0,039$), чем респонденты с одним высшим образованием.

Что может свидетельствовать о представлениях руководителей, что такой параметр как достижение может быть реализован только посредством нескольких образования и делегирования полномочий подчинённым. В то время как у руководителей с одним высшим образованием на первый план выходит значимость их собственного разнообразия работы.

Анализ опыта управленческой деятельности показал, что для руководителей с опытом управленческой деятельности до 2х лет, в сравнении с руководителями с опытом управления от 2х до 7и лет наиболее важным мотиватором является «условия работы» ($p=0,37$). В то время как для руководителей с опытом работы от 2х до 7и лет наиболее предпочтительным стилем руководства выступают демократический ($p=0,047$) и либеральный ($p=0,050$) стили. Возможно, это связано с тем, что молодым управленцам должность руководителя видится наиболее комфортной и удобной, в то время как руководители с опытом от 2х до 7и лет наиболее важными становятся выработать собственный стиль руководства в организации.

В сравнении респондентов с опытом управленческой деятельности до 2х лет и от 7и лет и было установлено, что респондентам с опытом управленческой деятельности от 7и лет наиболее предпочтительным видится роль «творца» ($p=0,014$) и мотив «социальные контакты» ($p=0,009$).

В то время как мотив «условия работы» ($p=0,049$) и «достижения» ($p=0,009$) представляется наиболее значимым респондентам с опытом управления до 2х лет. Таким образом, полученные данные отражают трансформацию мотивационной сферы руководителей.

Молодым руководителям представляется более важными «условия работы», которые и обеспечивают им достижения в профессиональной сфере, в то время как для руководителей со

стажем привнесение новшеств в организацию и разнообразие общения видится наиболее значимым для их профессиональной компетентности.

В результате сравнения респондентов с опытом управленческой деятельности от 2х до 7и лет и от 7и лет и более было установлено, что такой стиль управления как либеральный ($p=0,027$) наиболее предпочитаем руководителям с опытом работы от 2х до 7и лет. Что может свидетельствовать о повышении уровня контроля над подчиненными у руководителей с более длительным опытом работы в управленческой деятельности

Рассмотрим данные в сравнении респондентов по количеству подчиненных. Показано, что руководители в чьем подчинении находится от 3х человек, отдают предпочтение роли «дипломата» ($p=0,040$) и имеют наиболее выраженный мотив в « межличностных взаимоотношениях» ($p=0,002$), чем руководители, имеющие в подчинении от 3х до 12 человек.

Таким образом, можно предположить, что руководители, имеющие в подчинении от 3х человек более склонны к построению более доверительных и более близких отношений со своими подчиненными, за счет более тесного личного общения.

В сравнении респондентов, имеющих в подчинении от 3х человек и респондентов, имеющих в подчинении от 12 и более человек, было установлено, что такие мотивы как «вознаграждение» ($p=0,045$) и «условия работы» ($p=0,026$) являются наиболее значимыми для респондентов, имеющих в подчинении от 3х человек, в то время как «признание» ($p=0,027$) и предпочтение авторитарного стиля руководства ($p=0,0001$) является наиболее значимым респондентам, имеющим в подчинении от 12 и более человек.

Что свидетельствует о трансформации мотивационной сферы личности в пользу признания и усиления контроля над подчиненными и основными мотиваторами для карьерного движения на данной стадии профессионального развития, в то время как руководители, имеющие от 3х человек в подчинении, направлены на комфортность условий труда, а также денежные мотивы.

Для рассмотрения того, как мотивационные факторы влияют на выбор тех или иных поведенческих моделей, был применён регрессионный анализ. В результате применения регрессионного анализа была построена регрессионная модель, демонстрирующая зависимость предпочтения роли «реализатора» ($R=0,594$; $R^2=0,353$; $F=2,230$, $p=0,029$) от таких мотивационных факторов как «структурирование работы», «признание» и «самосовершенствование».

В свою очередь на предпочтение такой роли как «координатор» ($R=0,637$; $R^2=0,405$; $F=2,788$, $p=0,008$) влияют мотивы «вознаграждение», «социальные контакты», «признание», «самосовершенствование».

Установлено, что на предпочтение такой роли поведения как «творец» ($R=0,457$; $R^2=0,209$; $F=1,078$, $p=0,040$) влияют мотивы «достижение», «разнообразие работ» и «креативность».

Выявлено, что на предпочтение ролевой позиции «генератора идей» ($R=0,473$; $R^2=0,224$; $F=1,180$, $p=0,003$) влияют такие мотивы как «вознаграждение», «социальные контакты», «признание» и «креативность».

Также данные демонстрируют, что на такую модель поведения как «эксперт» ($R=0,503$; $R^2=0,253$; $F=1,382$, $p=0,021$) влияет «признание», «власть» и влияние, «самосовершенствование».

Установлено, что на предпочтение такой роли как «дипломат» ($R=0,563$; $R^2=0,317$; $F=1,901$, $p=0,045$) влияют такие мотивы как «межличностные взаимоотношения», «признание», «достижение», «разнообразие», «интересная работа».

При помощи факторного анализа было выявлена взаимосвязь мотивационного профиля и предпочитаемой ролью поведения руководителя с учётом половой принадлежности и опыта управленческой деятельности.

Так для мужчин было найдено трёхфакторное решение ($\lambda = 50$). Так, первый фактор «Организация работы с подчиненными» ($\lambda = 17$) раскрывает взаимосвязь таких параметров как

опыт управленческой деятельности ($a=0,672$), продолжительность работы в данной организации ($a=0,672$) и продолжительность работы в руководящей должности ($a=-0,588$), предпочтением таких ролей как «координатор» ($a=0,597$) и «исследователь» ($a=-0,784$), мотивационным фактором становится «структурирование работы» ($a=0,517$) с либеральным ($a=-0,855$) стилем руководства и возрастом ($a=0,563$) респондентов. Можно сделать вывод, что в представлении респондентов мужского пола, должность руководителя напрямую связана с временем продолжительности работы в данной организации, а также посредством структурирования работы и правильным использованием ресурсов своих подчиненных и достаточно сильным контролем, в то время как расширение контактов и развитие и поиск новых идей и направлений не кажется им перспективными в данном направлении.

Второй фактор «Направленность личности руководителей» ($\lambda = 17$) включил в себя такие мотивационные факторы как «условия работы» ($a=0,812$), «социальные контакты» ($a=-0,799$), «власть и влияние» ($a=-0,720$), «признание» ($a=0,668$), «интересная работа» ($a=-0,637$), «разнообразие работ» ($a=0,597$), «креативность» ($a=-0,523$), а также роли «дипломата» ($a=0,533$) и «эксперта» ($a=-0,556$). Таким образом, это подтверждает направленность руководителей на свой коллектив и внутреннее межличностные взаимодействия с подчиненными, в то время как профессиональная сфера менее важна.

Для третьего фактора «Стиль управления» ($\lambda = 15$) дескрипторами выступили количество подчиненных ($a=0,814$), авторитарный ($a=0,881$) и демократический ($a=-0,938$) стили руководства, а также роль «реализатора» ($a=-0,597$). Поэтому, можно считать, что руководители – мужчины более направлены на коллектив и видят своей задачей грамотное распределение профессиональных ресурсов своих подчиненных, посредством координирования из действий и высоким уровнем контроля.

Для женщин было найдено трехфакторное ($\lambda = 38$) решение. Первый фактор «Направленность личности руководителей» ($\lambda = 13$) показывает взаимосвязь «продолжительность работы» в организации ($a=0,621$), опыт управленческой деятельности ($a=0,621$), мотивационных факторов «креативность» ($a=0,606$), «социальные контакты» ($a=0,511$) и ролевых позиции «координатора» ($a=0,672$), «реализатора» ($a=-0,725$). Можно сделать вывод, что в представлениях женщин, понятие руководителя связано с личной креативностью и расширением социальных контактов за счет координации работы подчиненных.

Дескрипторами второго фактора «Стиль управления» ($\lambda = 13$) стали продолжительность работы в должности ($a=0,553$), количество подчиненных ($a=0,750$), авторитарный ($a=-0,823$) и демократический ($a=-0,812$) стили руководства, а также мотивация вознаграждения ($a=-0,523$). Данные показывают направленность руководителей на более широкий круг взаимодействия с подчиненными, в то время как мотивация вознаграждения уходит на второй план.

При рассмотрении третьего фактора «Гигиенический фактор» ($\lambda=11$) выявлены следующие факторы: «условия работы» ($a=0,652$), «разнообразие» ($a=-0,618$), «эксперт» ($a=0,699$), «исполнитель» ($a=-0,693$), «дипломат» ($a=-0,592$). Поэтому, женщины, занимающие руководящие позиции, более направлены на профессионализм, чем на межличностное взаимодействие с подчиненными и комфортность условий работы, при высоком уровне контроля подчиненных.

В данной работе были исследованы социально-психологические особенности руководителей социальной сферы (на примере социально-ориентированного учреждения МФЦ). Объектом исследования данной работы был мотивационный профиль, который понимается как выраженность отдельных групп мотивов, определяющий общий фон мотивации и мотивационную активность в отношении отдельных рабочих ситуациях.

Выводы и заключение

У руководителей, имеющих более 3х подчиненных ориентация на авторитарный стиль управления, что может свидетельствовать о трансформации приоритетов руководителей от установления близких и доверительных контактов с подчиненными к более высокому уровню контроля за их деятельностью. Роль в команде определяется иерархией мотивационного профиля, сознательно предпочитаемых мотивов к руководящей деятельности, чаще это не материальные мотиваторы, направленные на социальную сферу: признание, социальные контакты, власть и влияние. Структура мотивационного профиля руководителей социальной сферы мужчин и женщин имеет содержательные отличия, так женщины, занимающие руководящие позиции, более направлены на профессионализм, чем на межличностное взаимодействие с подчиненными и комфортабельности условий работы. В то время как в представлении мужчин должность руководителя напрямую связана с временем продолжительности работы в данной организации, а также четким структурированием работы и правильным использованием ресурсов подчиненных.

Одним из способов развития социально-психологических особенностей руководителя является проведение управленческих имитационных игр для развития управленческих навыков. Эффективность данного метода активного социально-психологического обучения обусловлена тем, что в ходе управленческих игр происходит решение профессионально-ориентированных значимых ситуаций работы с подчиненными, посредством игрового моделирования, что способствует эффективному развитию необходимых профессиональных умений руководителя.

Литература:

1. Доронина Н.Н. Личностные и деловые качества руководителя предприятия сферы сервиса // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2015. №1. С. 60-66.
2. Евтихов О.В. Психология управления. Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2011. 156 с.
3. Как эффективно управлять организацией? Монография. Сост.: В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. М.: Бератор-Пресс, 2003. 160 с.
4. Кишкель Е.Н. Управленческая психология. М.: Высшая школа, 2014. 270 с.
5. Куроедова Е.О. Социально-психологический портрет современного руководителя в России. VI Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации российского общества»: Сб. тезисов и докладов. М. 2010. С. 213-216.
6. Назаренко А.В. Личностно-профессиональный потенциал руководителя. Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. №1. С. 23-26.
7. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2012. 336с.

Шамардина Марина Валерьевна. E-mail: marav_sh@mail.ru

Дата поступления 17.10.2018

Дата принятия к публикации 10.12.2018

MANAGEMENT: MANAGER'S MOTIVATIONAL PROFILE

DOI: 10.25629/HC.2018.12.12

SHAMARDINA M.V.

Altai State University. Russia, Barnaul

Abstract. In this article, the author has analyzed and summarized results of Russian and foreign researches of the issue of a motivational profile of a manager's personality considering different aspects influencing significantly the operation of a company in a whole. Examples of managers' personal features have been presented based on theoretical approaches. The author of the article has presented an empirical research of aspects of work of socially-oriented company managers which allowed to expand a research field of aspects of a motivational profile of social sphere managers; the emphasis in the research has been shifted to studying team roles and management styles of managers of different gender, men and women, considering their managerial experience and number of their subordinates. As a result of the research, the author has obtained factor space of social and psychological features of managers' personalities with different experience of work at management positions. The article proves that the aspects of interpersonal interaction of managers with different numbers of subordinates will have specific incentive factors which will determine the style of management, while hierarchy of consciously preferred incentives of a motivational profile of a manager's personality will show a preferred model of interaction with subordinates. The research proves the existence of statistically valid rules connecting incentive factors, team roles, and style of management specific for male and female managers respectively. The article helps understand internal and external (social) issues of an incentive field of a manager's personality which can be the basis of management efficiency.

Keywords: reasons of behavior, labor incentives, motivational profile, management, manager in social sphere, team role, style of management, labor.

References:

1. Doronina N.N. Lichnostnye i delovye kachestva rukovoditelya predpriyatiya sfery servisa. [Personal and business qualities of the head of the enterprise service]. *Nauchnyi rezul'tat*. Series "Technology business and service". 2015. No. 1. P. 60-66.
2. Evtikhov O.V. *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of management]. Krasnoyarsk: Siberian State Aerospace Institute, 2011. 156 p.
3. *Kak effektivno upravlyat' organizatsiei?* [How to effectively manage the organization?]. In V.P. Galenko, O.A. Strakhova, S.I. Faibushevich (eds.). Moscow: Berator-Press, 2003. 160 p.
4. Kishkel' E.N. *Upravlencheskaya psikhologiya* [Management Psychology]. Moscow: High school, 2014. 270 p.
5. Kuroedova E.O. Sotsial'no-psikhologicheskii portret sovremennogo rukovoditelya v Rossii. VI Mezhdunarodnyi nauchnyi kongress "*Rol' biznesa v transformatsii rossiiskogo obshchestva*". Sb. tezisev i dokladov [Socio-psychological portrait of the modern leader in Russia. VI International Scientific Congress "*The Role of Business in the Transformation of Russian Society*": Collection of Theses and Reports]. Moscow, 2010. P. 213-216.
6. Nazarenko A.V. Lichnostno-professional'nyi potentsial rukovoditelya [Personal and Professional Potential of the Manager]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii*. 2014. No. 1. P. 23-26.
7. Shein E.Kh. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2012. 336 p.

Shamardina Marina Valerievna. E-mail: marav_sh@mail.ru

Date of receipt 17.10.2018

Date of acceptance 10.12.2018