

## ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR VADOVŲ TIPŲ SĄSAJOS

**Ligita Šimanskienė, Tomas Tarasevičius**

*Klaipėdos universitetas*

Organizacinė kultūra – tai valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Kadangi dažniausiai organizacinę kultūrą kuria vadovai, būtent vadovo asmenybė yra ypač svarbi. Taigi nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti, pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis, taigi ir pelnas. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vadovų tipai skirtingai veikia organizacinę kultūrą, o darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus.

*Raktiniai žodžiai: lyderystė, organizacinė kultūra, vadyba, vadovų tipai.*

### **Įvadas**

Asmenybių ir grupių elgseną organizacijose reguliuoja teisės normos, organizacijų vidaus tvarkos taisyklės, tradicijos, įpročiai, visuomenės nuomonė. Taigi organizacijų vadovai, siekdami įgyvendinti išsikeltus tikslus, turi pasitelkti žmonių elgseną keičiančią priemonę – organizacinę kultūrą. Čia būtų pravartu paminėti, kad dažnai šia tema rašantys autoriai pačią organizacinę kultūrą pateikia kaip svarbų dalyką, bet neparodo jos vietos valdymo procese. Tad ji tampa lyg ir nereikalinga. Konstatuojame, kad organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai dėl sumažėjusio vadovavimo pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais.

L. Šimanskienė (2002, 2008), P. Zakarevičius (2003), P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards (2004) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius siejanti valdymo metodologija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka.

Organizacijų vadovai turėtų laikytis tam tikros valdymo filosofijos. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Vien ekonomine nauda grindžiamas bendruomeniškumas yra nepatvarus. Organizacinės kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų. Darbuotojas, susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos

sėkme. Asmens ekonominis saugumas ir stabilumas pasireiškia tuo, kad užtikrinamos galimybės realiai įgyvendinti asmens siekius ekonominės gerovės, konkurencingumo ir plėtros požiūriais. Tokį saugumą iš dalies gali suteikti vyraujanti organizacinė kultūra. Lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998; Kouzes, Posner, 2003). Čia svarbu tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, o ypač svarbu – ką skatina. Lyderiai, jeigu veikia nuosekliai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro. E. Schein (2004), M. Kets de Vries (2003) teigia, kad esminė vadovavimo funkcija yra kultūros įdiegimas ir puoselėjimas praktikoje. Lyderis privalo nuolat puoselėti organizacinę kultūrą (Drucker, 2001), jeigu norima, kad kultūra turėtų naudą organizacijų tobulėjimui. W. Bennis, B. Nanus (1998) išsamiai tyrė idealaus lyderio savybes.

*Mokslinė problema* – nepakankamai nagrinėtas ryšys tarp organizacinės kultūros elementų, darbuotojų požiūrio į pasitenkinimą darbu ir vadovų tipų. *Tikslas* – teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti organizacinės kultūros ir vadovų tipų įtaką darbuotojų požiūriui į darbą. *Objektas* – organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos.

**Tyrimo metodika** – remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimais, taikant literatūros analizės ir sintezės metodus, susisteminti duomenys ir atliktas tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą. Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti būtiną minimalų jų skaičių, kad galima būtų padaryti statistiškai patikimas išvadas. Atrankos metodai remiasi tikimybių teorija, bet atliekant atranką visiškai išvengti paklaidų neįmanoma, nebent tirtume visą populiaciją. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis, 2007). Kad tyrimų paklaida būtų 5 proc., imtis generalinei aibei esant didesnei negu 5000 žmonių, reikia apklausti 400 respondentų. Tokius skaičius pateikia ir Ch. Nachmias, D. Nachmias (1985). Jie nurodo, kad esant 10000 darbuotojų populiacijai, kad būtų 5 proc. paklaida, užtenka apklausti 385 respondentus. Anketų duomenys apdoroti SPSS (*Special Package for Social Science*) programa, kur duomenys nagrinėjami taikant koreliacijos metodą. 2008 metais atliktas tyrimas, naudojant klausimyną. Siekta iširti, kaip organizacinė kultūra susijusi su vadovo tipologijomis, remiantis K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) apibūdinimu. Anketas užpildė 1034 respondentai: 378 vyrai ir 656 moterys. Aukščiausios grandies vadovų 1,8 proc., vidutinės grandies vadovų 11,9 proc. žemesnės grandies vadovų 7,2 proc. specialistų 30,8 proc., techninių darbuotojų 3,8 proc., tarnautojų 32,8 proc., darbininkų 11,7 proc. Tyrimas atliktas Lietuvos organizacijose – atsitiktinė imtis. Tyrimui atlikti sudaryta anketa, kurioje surašyti galimi pasirinkimo variantai. Prašyta atsakymus suranguoti pagal penkių balų sistemą, kur 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu. Anketų klausimai – uždarieji, anketa – anoniminė. Į uždarojo tipo klausimus pateikti keli atsakymų variantai. Formuluoju klausimus, pateiktos tiek teigiamos (patvirtinančios nuomonė), tiek neigiamos (prieštaraujančios) atsakymų alternatyvos.

## Tyrimo rezultatai

Kaip buvo minėta, svarbus vaidmuo, kuriant organizacinę kultūrą, tenka vadovams. Todėl šiuo tyrimu, remdamiesi K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) vadovų tipologijomis, įvertinsime darbuotojų požiūrį į tam tikrus organizacinės kultūros elementus ir darbuotojų adaptaciją. Vadovavimo organizacijai filosofija – tai organizacijos vadovybės vertybių, pasaulėžiūros, politinių ir religinių įsitikinimų, teorinių ir psichologinių nuostatų, mokslo žinių kompleksas. Šio komplekso pagrindu vadovybė organizuoja darbuotojų veiklą, keičia jų elgseną, akcentuodama tam tikras vertybes sąmoningai kuria organizacinę kultūrą, taip siekdama įgyvendinti organizacijos misiją, tikslus ir strategiją, didinti konkurencingumo bei verslumo potencialą organizacijos ir visų darbuotojų labui.

Tyrimo duomenims nagrinėti pateikiame *Chi kvadrat* testą. Jis padeda išsiaiškinti, kaip tam tikri veiksniai veikia darbuotojų požiūrį į organizacijos darbo principus ir pan. Galima teigti, kad požiūris turi įtakos, jei atitinkama *p* reikšmė yra mažesnė kaip 0,05.

1 lentelė. Vadovų tipų *Chi kvadrat* testo reikšmės

Pasirinkimo variantai	<i>Chi kvadrat</i>	<i>p</i>
Ar yra organizacijoje herojų?	26,28	0,002
Kuo remiasi organizacija?	39,65	0,000
Ar bendraujate neformalioje aplinkoje?	32,28	0,006
Ar bendraujate su vadovais?	20,55	0,015
Ar organizacija turi simbolių?	16,45	0,012
Ką tie simboliai reiškia?	32,34	0,001
Ar lengva naujokams pritapti prie senbuvų?	29,29	0,004
Ar patenkinti darbu?	91,51	0,000
Stažas	25,00	0,015
Pareigos	36,310	0,006

Kaip matyti iš 1 lentelės duomenų, vadovo tipas daro įtaką herojų buvimui / nebuvimui organizacijoje. Vadovai nulemia organizacijos darbo kryptis ir darbų pobūdį. Nuo jų priklauso ir tai, kaip darbuotojai bendrauja neformalioje aplinkoje su kolegomis bei vadovais. Skirtingai darbuotojai pasisako ir apie organizacijos simbolius, naujokų pritapimą prie senbuvų. Apibūdinant vadovą įtakos turi darbo stažas, finansiniai ryšiai su organizacija, apklaustų darbuotojų amžius. Ta įtaka nurodyta pateiktose lentelėse.

Rezultatus panagrinėsime remdamiesi kryžminėmis lentelėmis (angl. *crosstabs*). Kryžminės lentelės leidžia grupuoti atsakymus pagal kelis požymius ir palyginti tarpusavyje tam tikras socialines-demografines grupes. Analizei pasirinktos kelios grupės kintamųjų, jos lyginamos su vadovo tipologijomis, remiantis K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999) vadovo apibūdinimu.

2 lentelė. Vadovų tipų ir herojų buvimo/nebuvimo organizacijose rezultatai, proc.

Vadovo tipas	Taip yra, net keli	Yra vienas	Nežinau	Ne, nėra
Laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus	23,81	7,14	38,89	30,16
Reiklus, konkurentas, siekiantis rezultato	26,97	16,29	38,20	18,54
„Tėvas“, auklėtojas, padėjėjas	29,17	9,72	40,28	20,83
Inovatyvus, verslus, ieškantis	26,45	18,18	38,02	17,36

Kaip rodo mūsų tyrimo duomenys (žr. 2 lentelę), respondentų teigimu, organizacijose, kur vadovas *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*, apskritai nėra herojų. Visose organizacijose, nepaisant vadovo tipo, yra herojų. Nemažai atsakiusiųjų pasirinko variantą *nežinau*, matyt, tradiciškai darbuotojai herojų supranta kaip ypač charizmatišką žmogų, darantį kitiems įtaką. T. Peters, R. Waterman (1982) nustatė, kad pavyzdinės organizacijos renka ir skleidžia pasakojimus, mitus ir legendas, tuo įtvirtindamos savo pamatinius (svarbiausius) įsitikinimus. Labai svarbi yra bendradarbiavimo dvasia, kuri reiškiasi žmogaus požiūriu į kitus, optimistišku požiūriu į gyvenimą ir pasididžiavimu gerai atliktu darbu. O šie svarbūs dalykai atsiskleidžia per herojus organizacijose.

3 lentelė. Vadovų bendravimo su darbuotojais rezultatai, proc.

Vadovo tipas	Bendrauju, per bendras šventes	Bendrauju kartais, išgeriame kavos	Nebendrauju, nes vadovas „neprisileidžia“	Nebendrauju, nes aš to nenoriu
Laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus	44,44	17,46	<b>21,43</b>	<b>16,67</b>
Reiklus, konkurentas, siekiantis rezultato	52,81	28,09	8,99	10,11
„Tėvas“, auklėtojas, padėjėjas	51,39	<b>30,56</b>	6,94	11,11
Inovatyvus, verslus, ieškantis	<b>53,72</b>	23,97	11,57	10,74

Kaip matyti iš 3 lentelės, per bendras šventes visų tipų vadovai nemažai bendrauja. Didžiausias procentas tenka vadovo tipui *inovatyvus, verslus, ieškantis*. Ir vėl matome, kad vadovas, kuris *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*, mažiausiai bendrauja su pavaldiniais. Jis ne tik, darbuotojų nuomone, jų „neprisileidžia“, bet ir sukelia atsakomąją reakciją – jie patys to nenori. Be abejo, organizacijose yra darbuotojų, kurie saugo savo privatumą ir nėra linkę su visais bendrauti, bet akivaizdu, kad skatinti bendrauti turėtų pats vadovas, nes tada organizacijoje bus geresnis mikroklimatas, bus žinomi darbuotojų lūkesčiai, nuomonės apie tai, kas vyksta organizacijoje.

4 lentelė. Vadovo tipų poveikis darbuotojų pritaipimui prie organizacijos, proc.

Vadovo tipas	Lengva, nes jiems padedama	Lengva, nors „niekas už rankutės nevedžioja“	Nežinau	Sunku, niekas nesako, ką reikia daryti	Sunku, nes užkrauna daugiau darbo
Laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus	25,40	38,89	7,94	23,02	4,76
Reiklus, konkurentas, siekiantis rezultato	32,02	42,13	14,04	8,43	3,37
„Tėvas“, auklėtojas, padėjėjas	33,33	47,22	9,72	6,94	2,78
Inovatyvus, verslus, ieškantis	36,36	38,02	15,70	5,79	4,13

Remiantis tyrimo duomenimis, sunkiausiai naujokams sekasi adaptuotis vadovaujant vadovui, kuris *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*. Vis dėlto dauguma naujokų greitai adaptuojasi. Matome, kad dauguma respondentų nurodė, jog adaptuotis lengva, nors „niekas už rankutės nevedžioja“, tai labiausiai susiję su vadovo tipu „*Tėvas*“, *auklėtojas, padėjėjas*.

Respondentai, kurie į klausimą, ar patenkinti savo darbu, pasirinko atsakymus: *netenkina darbo užmokestis; netenkina bendravimas; per daug reikalaujama, per didelė atsakomybė; jau ieškau kito darbo; tenkina užmokestis, bet bendravimas įtemptas*, akivaizdžiai dirba vadovaujami vadovo, kuris *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*. Respondentai, kurie *iš dalies patenkinti savo darbu; kol kas kito darbo neieško*, paprastai dirba vadovaujant „*tėvui*“, *auklėtojui, padėjėjui*. Respondentų, kurie teigė, kad *taip, tenkina bendravimas, bet mažas užmokestis*, atsakymas tiesiogiai susijęs su vadovo tipu, kuris apibūdinamas kaip *inovatyvus, verslus, ieškantis*. Vadovo tipas *reiklus, konkurentas, siekiantis rezultato* šiame tyrime susiję su atsakymu – *taip, mane viskas tenkina*. Panašus rezultatas ir su vadovo tipu *inovatyvus, verslus, ieškantis*. Lyginant pasitenkinimą darbu ir vadovų tipus, akivaizdu, kad respondentams labiausiai patinka tikslo siekiantys, inovatyvūs vadovai. Savo energingumu ir gebėjimu vadovauti jie lengvai išjudina pavaldinius, matome, kad pavaldiniams toks vadovavimas yra priimtinas. Daugiausiai neigiamų atsakymų teko vadovui, kuris *mažai bendrauja ir griežtai laikosi taisyklių*. Taigi matome, kad bendravimas dažnai nulemia pasitenkinimą darbu.

## Išvados

1. Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiai naudingas. Tai yra paprasta, patogi ir dora vadovavimo žmonėms priemonė. Naudoti šią valdymo priemonę tenka vadovams, pasitelkus kolegas bendraminčius. Įrodyta, kad nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti ir pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis, taigi ir pelnas.

2. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vadovo tipas lemia herojų buvimą / nebuvimą organizacijoje. Jie turi įtakos organizacijos darbo kryptčiai ir darbų pobūdžiui. Nustatyta, kad per bendras šventes visų tipų vadovai nemažai bendrauja. Didžiausias procentas (53,72) tenka vadovo tipui *inovatyvus, verslus, ieškantis*. Remiantis tyrimo duomenimis, sunkiausiai naujokams sekasi adaptuotis vadovaujant vadovui, kuris *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*, net 27 procentai darbuotojų nurodė, kad sunku pritapti, vadovaujant šio tipo vadovams. Tyrimu nustatyta, kad darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris *laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus*.

3. Remiantis tyrimo rezultatais vadovams rekomenduojama: a) kuo daugiau bendrauti su darbuotojais, pasitelkiant ir organizacijų šventes, susirinkimus, asmeninius pokalbius; b) vadovams reikia pirmiausia patiems būti lojaliems savo organizacijai ir rodyti pavyzdį darbuotojams, nekalbėti negatyviai apie organizaciją (nebent yra atvirai sprendžiamos organizacijos problemos); c) reikia stengtis būti herojumi organizacijoje, tai reiškia būti profesionalu, optimistu, bendraujančiu su darbuotojais ir skleidžiančiu pozityvias nuotaikas; d) reikia būti aktyviu vadovu, nes tokiais darbuotojai daugiausiai pasitiki ir su tokiais nori dirbti.

### Literatūra

1. Bennis, W., Nanus, B. (1998). Lyderiai. Atsakomybės strategija. – Vilnius: Algarvė.
2. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. – Addison-Wesley.
3. Dobson, P., Starkey, K., Richards, J. (2004). Strategic Management. – USA: Blackwell Publishing.
4. Drucker, P. F. (2001). The Practice of Management. – Great Britain: MPG Books Ltd.
5. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija.
6. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). Iššūkis vadybai. – Kaunas: Smaltija.
7. Peters, T., Waterman, R. (1982). In Search of Excellence. – New York. Harper and Row.
8. Nachmias, Ch., Nachmias, D. (1985). Research Methods in the Social Sciences. – London: St. Martins Press.
9. Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. – USA: John Wiley and Sons.
10. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: KU leidykla.
11. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. – Klaipėda: KU leidykla.
12. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). – Kaunas: LŽŪA: Akademija.
13. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose. – Kaunas: VDU leidykla.
14. Кэ́тс Дэ́ Врэ́с (2003). Мистика лидерства. – Петербург: Питер.

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGER'S TYPE

Ligita Šimanskienė, Tomas Tarasevičius  
*Klaipėda University*

## Summary

The authors of the article analyse the importance of leadership and influences on forming organizational culture. Organizational culture determines the kind of people who will be attracted to a firm and the way they will interact within the firm. Investigations of different authors in this sphere are reviewed. Organizational culture, being based on the values acknowledged by the most of the employees, performing employees' loyalty to the organization through in-between understanding and engagement with the organization duty, pursuing object, which benefits all, becomes easy to use, convenient and moral tool of people management. This tool is to be used by the managers with the help of like-minded colleagues. So, organizations' future as well as income depends on managers' value orientation, his ability to communicate and present ideas to the employees. Leadership is a dynamic process, influenced by the changing requirements of the task, the group itself and the individual members. The implication of it is that there is no "one best way" of leading, and leaders need to be able to exercise a range of behaviour to maintain their role effectively. Leadership is basically a question of achieving the best fit between the leader's personal attributes, the expectations and needs of the subordinates, the needs of the task, and the environment in which the events take place. The organizational culture exists to unite the people, to create a common conception, to stimulate the prosperity and development of the organization. This is achieved through leadership and personal communication of individuals, when the individuals interchange ideas, set up the identity of their firm through orientation on securities which exist in the organization. *The aim of this paper* is theoretically found and empirically evaluate organizational culture and leadership style influenced by employees view to job. *Object of research* – the relationship of organizational culture and leadership. *Used methods* – the analysis of scientific articles, comparison, statistical, systematic the analysis of survey with the help of SPSS methodology, logic-based conclusions.

For carrying out the research, the questionnaire was prepared with the list of questions. In the formation of questions both positive and negative alternatives for the answers were given. While planning the research it is necessary to choose the minimum number in order to make statistically trustful conclusions. Selective methods are based on the theory of chances, though in selection it is impossible to avoid mistakes, unless all the population took part in the research. The data of the questionnaire was processed by SPSS (Special Package for Social Science) program with the one-factorial dispersal analysis because variables are measured by the rating scale. Researches were done in 2008. So we have inquired 1034 respondents and we might state that it is the right number to get reliable answers. There were asked 378 men and 656 women.

It was found out during research, that different types of managers influence if heroes are or not in the organization. They influence organizations' work directions and nature, the way everything is done. Also, depending on the managers, employees differently communicate in the informal meetings to their co-workers and managers. Employees respond differently about organizations' symbols as well as new workers adaptation to the old employees. The characterization of the manager is influenced by total work record, financial ties with the organization and respondents age. It was revealed, that employees dislike working with *regulations and rules, coordinator and cold person* manager types.

*Keywords: leadership, management, manager's type, organizational culture.*

## СВЯЗЬ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И ТИПАМИ ЛИДЕРСТВА

Лигита Шиманскене, Томас Тарасевичус  
*Клайпедский университет*

### Резюме

Организационная культура – метод управления. И однозначно очевидно, что лидеры воплощают в жизнь собственные представления, постепенно и последовательно встраивая их в миссию, цели, структуры и методы работы группы, лидеры, несомненно, становятся главнейшими элементами зарождающейся культуры. В стремительно меняющемся мире обучающийся лидер/основатель должен не только обладать видением, но и уметь передавать его другим и развивать в зависимости от происходящих во внешней среде изменений. Ввиду того, что новые члены организации приходят в нее со своими организационным и культурным опытом, единый набор представлений можно выковать только посредством четких и связанных идей, которыми группа руководствуется в процессе своего развития и выживания в кризисах. Это говорит о том, что лидер, создающий культуры, должен проявлять настойчивость и терпение. *Цель статьи* – теоретически установить и эмпирически выявить у рабочих точку зрения на организационную культуру и типы лидеров. Рассматриваемый в статье *объект исследований* – связь между организационной культурой и типами лидеров. В ходе работы над статьей *применялись методы* системного анализа научной литературы, общего и логического анализа, методы сравнения, обобщения и абстрагирования, а также статистического анализа данных. В исследовании определено, что сотрудники не хотят работать с типом руководителя – “холодный“, „координатор“.

*Ключевые слова:* лидерство, организационная культура, типы лидерства, управление