

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ
РАБОТУ

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «САРАТОВСКИЙ АГРЕГАТНЫЙ ЗАВОД)**

студентки 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета
Котовой Татьяны Николаевны

Научный руководитель
Зав. кафедрой к.э.н., доцент _____
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Одним из приоритетных направлений управления персоналом корпоративной организации является создание и развитие правильного стиля руководства, для достижения наивысшей эффективности деятельности организации. Функционирование предприятия зависит от эффективной управленческой деятельности, поэтому роль руководителя в организации чрезвычайно важна. Эффективность деятельности предприятия связывают с использованием в управлении определенного стиля руководства, который зависит от многих факторов. Актуальность темы настоящего исследования обусловлена проблемой выбора наиболее оптимального стиля руководства организацией. Большинство проблем не только в экономике, политике, но и в других сферах общественной деятельности связано с управлением. Необходимость совершенствования организации управленческого труда повлекла за собой появление различных терминов и определений для обозначения совокупных действий по улучшению качества управленческой деятельности. Одним из таких понятий является стиль руководства, являющийся фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией, а управленческая деятельность это сложный и многогранный процесс, затрагивающий множество психологических аспектов. Поэтому от личности руководителя зависит эффективность менеджмента, атмосфера в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками.

Следовательно, построение правильного стиля руководства позволит создать благоприятные условия в организации для достижения максимальной эффективности. Огромное влияние на качество межличностных отношений в коллективе работников играет личность руководителя и его стиль управления. Ежедневная работа руководителя на любых уровнях должна быть ориентирована на достижение определенных результатов, и именно лидер, сориентированный на эффективный стиль руководства, может достичь высоких результатов.

Правильно подобранный стиль руководства позволит не только поднять авторитет руководителя, но и приведет организацию к поставленным целям. Это значит, что усиление влияния стиля руководства на эффективность деятельности организации является важной стратегической задачей.

Цель выпускной квалификационной работы – обосновать влияние стилей руководства на эффективность деятельности компании.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

1. Изучить понятия и их влияние стилей руководства на эффективность деятельности корпоративной организации.
2. Выделить властный и управленческий аспекты эффективности лидерства.
3. Представить классификацию эффективных стилей руководства.
4. Дать общую характеристику деятельности АО «Саратовский агрегатный завод».
5. Выделить форму власти в организации.
6. Провести анализ стилей руководства и изучить их влияние на деятельность АО «Саратовский агрегатный завод».
7. Дать рекомендации по совершенствованию стилей руководства организации.
8. Сделать расчет стоимости проекта предложений.

Объектом исследования выступает система и процесс управления в корпоративных организациях.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие по поводу влияния стилей руководства на эффективность деятельности корпоративной организации.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам теории

управления и организационного поведения. В работе использованы методы сравнительного анализа, методы системного, логического анализа.

Научная новизна исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию стилей руководства АО «Саратовский агрегатный завод» для повышения эффективности его функционирования и доказательство необходимости гибкого изменения стиля управления в зависимости от характеристик конкретной ситуации и особенностей её переменных.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования при создании программ по усилению влияния стиля руководства на эффективность деятельности организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования влияния стилей руководства на эффективность деятельности корпоративной организации» раскрываются содержание и виды стилей руководства, функции руководителя, различные аспекты эффективности лидерства, классификация эффективных стилей руководства.

Стиль руководства – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

Успех организации в конкурентном соревновании и развитие бизнеса детерминированы стратегическим менеджментом, который основывается на двух взаимосвязанных направлениях. Первое направление исследует факторы конкурентных преимуществ и ограничений организации во внешней среде. Второе – в исследовании внутренних скрытых резервов повышения конкурентных преимуществ организации. В отличие от внешней среды, внутренняя среда организации более доступна для управленческого воздействия. Скрытые резервы внутренней среды детерминированы действием человеческих ресурсов организации. Поэтому их оптимизация позволяет использовать возможности не только конкуренции, но и сотрудничества. В этой связи приоритетной задачей менеджмента становится обеспечение наиболее полной отдачи и развитие человеческих ресурсов в соответствии с требованиями сегодняшнего дня и стратегии развития организации.

Огромное значение на практике имеют теории лидерства. С одной стороны, они предлагают систему характеристик (личных черт), необходимых лидеру, с другой стороны раскрывают изменения стиля лидера в зависимости от поведения и ситуации. Некоторые черты лидера дают возможность предсказать его успешность. Типология лидерских стилей помогает оценивать, корректировать и прогнозировать управленческую деятельность.

Грамотному руководителю необходимо найти золотую середину в своем стиле руководства. Оптимальный стиль работы с каждым сотрудником приходит с пониманием его ценности для бизнеса. Ведь именно признание, а не деньги или должность, является наилучшей мотивацией или, к примеру, в настоящее время российская культура управления характеризуется глубоким дистанцированием власти и имеющим большое значение «коллективным менталитетом».

Успешный менеджмент вскоре будет зависеть от способности менеджеров применить в разных ситуациях различные стили управления. На первый план выходят следующие принципы управления персоналом:

- оперативность. Умение вовремя распознать проблему и быстро принять соответствующие меры для ее решения является основополагающим в эпоху экономической нестабильности. Огромную роль в распознавании проблем играет обратная связь с сотрудниками и мониторинг ситуации на рынке;

- актуальность. Все мероприятия системы управления должны проводиться с учетом текущей ситуации на рынке и объективной оценке возможностей самой компании; коллегиальность. Тесное сотрудничество между менеджерами, специалистами HR отдела и линейными руководителями помогает принимать наиболее актуальные и взвешенные решения;

- гибкость. Способность приспосабливаться к меняющимся реалиям, новым условиям работы и изменяющимся целям объекта управления; альтернативность. Проработка всех вариантов по формированию системы управления. В условиях кризиса всегда необходимо иметь подготовленный «план Б»;

- согласованность. Умение четко наладить взаимодействие между руководством и отделами является особенно актуальным в условиях пошатнувшейся экономики;

- экономичность. Грамотная оптимизация расходов на управление персоналом позволяет снижать издержки без ущерба производительности и имиджу компании.

Таким образом, совершенствование стиля управления персоналом — это возможность максимально эффективно управлять работниками с точки зрения краткосрочных и долгосрочных перспектив для компании и отдельных сотрудников.

В главе 2 «Анализ влияния стилей руководства на эффективность деятельности АО «Саратовский агрегатный завод» дана характеристика организации, проанализирован стиль руководства в ней, приведены результаты опросов сотрудников предприятия. АО «Саратовский агрегатный завод» (АО «САЗ») – машиностроительное предприятие оборонного комплекса, расположенное в городе Саратове (Саратовская область).

В настоящее время АО «САЗ» – одно из крупнейших предприятий Саратовской области. На заводе внедрены различные виды производств и прогрессивных технологий. Завод самостоятельно осуществляет все этапы освоения изделий – от конструкторской разработки до серийного выпуска и сервисного обслуживания. Уровень оснащения позволяет выпускать различную продукцию – от товаров народного потребления, до сложнейших приборов навигационного оборудования и систем автоматического управления.

Экономические показатели организации, оцененные за 2015—2017 гг. можно рассматривать как положительные, поскольку увеличились следующие показатели: выручка от реализации, среднегодовой уровень оплаты труда, фонд оплаты труда. Однако стоит также отметить, что производительность труда за эти два года осталась одинаковой.

Общая численность сотрудников организации по всем подразделениям и филиалам в 2017 году составила 340 человек.

Согласно опросу среди работников предприятия сделаны следующие выводы. Заместители, помощники и советники генерального директора организации считают, что форма власти в организации является «Эталонной властью». 2 человека считают власть генерального директора «Законной властью». Иными словами данные опрашиваемые принимают власть генерального директора на основании его назначения советом директоров.

Согласно результатам второго этапа анкетирования, проведенного среди начальников структурных подразделений, главного инженера, главного бухгалтера организации, начальника отдела кадров, начальника

юридического отдела, мы определили, что власть «второго уровня» (заместителей генерального директора, помощников и советников генерального директора организации) над указанными опрашиваемыми является для 10 человек «Экспертной властью», т.е. подчиненные считают своих руководителей профессионалами высокого уровня и квалификации, для 10 человек эта власть законная, для 3 человек власть «Эталонная», т.е. подчиненные считают своих руководителей людьми харизматичными, и 2 человек считают «Власть, основанная на принуждении или власть наказания» и основанную на вознаграждении.

Результаты анкетирования рабочих позволили нам представить системную картину формы власти исследуемой организации, а именно власть в АО «САЗ»: во-первых, законная, во-вторых, экспертная (т.е. руководители организации в целом обладают профессиональными навыками и качествами), в-третьих, власть, основанная на принуждении или власть наказания и власть, основанная на вознаграждении. По результатам анкетирования определили, что стиль руководства генерального директора является эффективным.

В личной беседе с генеральным директором было установлено, что при выборе стиля руководства, он пользуется следующими критериями:

- наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

У большинства руководящего состава есть определенная выраженность лидерских качеств. Склонность к диктату не проявилась ни у кого. Из результатов исследования по методике «Эффективность лидерства» мы подтвердили наличие лидерских качеств у генерального директора и заместителя генерального директора, начальника структурного подразделения, в то время как стиль руководства советника генерального директора, помощника генерального директора, главного инженера и главного бухгалтера оценивается как средне-эффективный.

Стиль руководства в исследуемой организации можно считать смешанным, т.к. разные категории работников не определяют стиль управления организацией однозначно. Климат в коллективе оценивается как положительный и благоприятный. Метод экспертных оценок, проведенный с «первыми лицами» организации подтверждает в данном коллективе благоприятный социально–психологический климат, что способствует достижению перед ним поставленных целей и задач, а также улучшает их повседневную жизнедеятельность. Такая высокая оценка социально–психологического климата показывает наличие у руководящего состава умения правильно организовывать деятельность предприятия.

Эффективным является руководитель, который может приспособить принципы руководства к текущим нуждам производства, с учетом непредвиденных ситуаций, таким руководителем можно назвать генерального директора АО «САЗ». Однако чего нельзя сказать о его заместителях, помощниках, советниках и начальниках структурных подразделений, главного инженера, главного бухгалтера организации, начальника отдела кадров, начальника юридического отдела, стиль управления, которых следует доработать.

В главе 3 «Направления совершенствования деятельности АО «Саратовский агрегатный завод» обосновываются основные направления совершенствования стилей руководства. Были предложены рекомендации, такие как:

- контролировать деятельность персонала – использовать распорядительную документацию (приказы, указания, распоряжения и др.);
 - контролировать деятельность персонала при помощи системы премий и штрафов;
 - мотивировать материально на длительный срок работы в компании – вводить надбавки, предоставлять беспроцентные займы постоянным сотрудникам.
 - поощрение совершенствования мастерства, квалификации работников.
- разработки мероприятий по развитию персонала;
- ввести наставничество, в целях мотивации сотрудников.
 - морально стимулировать сотрудников (вручать грамоты, премии, объявлять благодарности).

Система нематериального стимулирования производственных рабочих на предприятии слабо развита. По мнению автора, процесс в таком виде функционирует неэффективно и нуждается в коррекции и доработке, конкретно в плане нематериального (немонетарного) стимулирования производственных рабочих – это моральные стимулы. К ним относятся: «здоровая» корпоративная культура; интересные профессиональные задачи; признание профессионализма работника, доверие и делегирование полномочий (свобода в принятии решений и их реализации); долгосрочные перспективы в карьере, возможность карьерного роста; возможности обучения, профессионального развития и самореализации; стабильность и положительная динамика развития бизнеса; известный «позитивный» бренд работодателя и другие стимулы.

Для успешной реализации проекта необходимо проработать детальный план, который позволит рассчитать необходимые финансовые и человеческие затраты для достижения поставленной цели.

План внедрения нового стиля управления персоналом АО «САЗ» линейными руководителями:

- ввести новую систему документооборота в производственных отделах организации (приказы, распоряжения, отчеты), можно предложить внедрение CRM–системы;
- контролировать деятельность персонала при помощи системы премий и штрафов (отслеживать можно через вышеуказанную систему отчетности, через CRM–систему);
- разработать новое положение о материальном стимулировании персонала организации;
- ввести наставничество;
- морально стимулировать сотрудников (вручать грамоты, премии, объявлять благодарности);
- разработать систему тренингов персонала;
- создать показатели деятельности линейных руководителей.

Таким образом, нами был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К.Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность сотрудников в улучшении профессионального положения, производительности труда, а также необходимость снижения уровня текучести персонала. Кроме того были выявлены 8 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Стоимость внедрения нового стиля управления АО «САЗ» линейными руководителями – 10 310 000 руб.

В **заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Определили, что стиль руководства это явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Регламентируется стиль личными качествами менеджера. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно.

Эффективное управление организацией и ее ресурсами непосредственно связано с наличием и особенностями функционирования управленческого лидерства. Определено, что потенциал – это совокупность возможностей, которыми обладает управленческое лидерство и которые могут быть использованы для реализации стратегии организации как внутренний ресурс. Потенциал управленческого лидерства заключается в соединении индивидуальных возможностей управленческого лидера, совокупного потенциала его группы с организационными возможностями. Основу этого потенциала составляет потенциал управленческого лидера – ключевой фигуры управленческого лидерства. Совершенствование стиля управления персоналом — это возможность максимально эффективно управлять работниками с точки зрения краткосрочных и долгосрочных перспектив для компании и отдельных сотрудников.

Описываются результаты наблюдений, проведенные на предприятии, а также выводы, исходя из полученных данных. Вкратце описываются рекомендации для улучшения деятельности организации.

Публикации автора

1. Котова Т.Н. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности коллектива// Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – Сб. науч. статей. Выпуск 4 (58) – Новосибирск: СибАК, 2016. С. 120 – 124.
2. Котова Т.Н. Влияние стиля руководства на эффективность управления организацией// Наука. – Электронный журнал. Выпуск 3 (39—2017). RASTUDENT.RU. ISSN 2311—8814