

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Методы и стили руководства в организации (на примере ООО «Эпам
Систэмз»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Науменко Мирославы Федоровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

Введение.

Выявление и формирование управленческих умений менеджера, выбор стиля руководства является важным аспектом управления персоналом в организации и организационной психологии. В современном мире руководитель выполняет свои обязанности в свойственном только ему неповторимом стиле.

Стиль руководства, как и методы руководства, выражается в том, какими именно приемами менеджер может побудить своих подчиненных к творческому и инициативному подходу в выполнении его рабочих обязанностей и, как менеджер контролирует результаты деятельности сотрудников. То, какой стиль управления будет избран, характеризует качество деятельности руководителя, его способность создавать в коллективе атмосферу, которая будет способствовать развитию благоприятных отношений и поведения, а также показателем эффективности самого менеджера. Все отражает стиль руководства менеджера: типы власти, используемые им; степень, до которой он делегирует свои полномочия; его забота о выполнении задачи или человеческих отношениях внутри коллектива.

При верно выбранном стиле руководства в соответствующей ситуации возможно преодолеть все препятствия и это приведет систему к высоким результатам! Стиль управления определяется как личностными качествами менеджера, так и многими другими внешними факторами воздействия.

Оптимизация функционирования системы в организации в целом, возможность получения максимального эффекта при наименьших затратах – основная цель управленческой деятельности.

Эффективность работы в организации в значительной степени зависит от выбранного стиля управления.

Используемые средства влияния на результаты деятельности предприятия могут меняться, и менеджер может принять любой характерный для него стиль управления.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что выбор единственно верного стиля руководства для определенной организации важна и влияет не только на эффективность деятельности организации, но на социально-психологический климат в коллективе. Изучению и описанию управленческих стилей и методов уделяли много внимания такие, известные в определенных кругах, люди, как Курт Левин, Ренсис Лайкерт, Блэйк, Моунтон, Б. Басе и А. Баретт. Помимо основоположников данной системы, существуют авторы статей, занимающиеся изучением стилей управления: Азимов Т.А., Безнощук Л.Ю., Андреев Р., Дайер Е., Травин В. И др.

Цель исследования: анализ стиля руководства и методов управления в ООО «Эпам Систэмз», а так же разработка механизмов их совершенствования.

Для достижения цели данного исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть стили руководства и методы управления в организации;
2. Провести анализ существующей системы руководства и управления в организации ООО «Эпам Систэмз»
3. Выявить возможности совершенствования системы стилей руководства и методов управления в организации
4. Разработать рекомендации по совершенствованию стилей руководства и методов управления в организации
5. Проверить эффективность реализации рекомендаций по совершенствованию стилей руководства и методов управления в организации ООО «Эпам Систэмз».

Основное содержание работы.

Эпам Систэмз является крупнейшей компанией, представляющей отечественную программную индустрию на мировом рынке.

Головной офис Эпам Систэмз расположен в США, подразделения - в Великобритании, Центральной Европе и СНГ; разработки компании внедряются более чем в 30 странах мира.

Созданная в 1993 году, сегодня компания имеет 17 представительств в 8 странах мира, в штате более 4500 высококвалифицированных специалистов, и компания продолжает стабильно расти.

Ерам Systems предоставляет услуги в следующих областях:

- Разработка заказного программного обеспечения
- Создание выделенных центров разработки, тестирования, поддержки
- Тестирование и QA
- Внедрение и интеграция ИТ-решений
- Поддержка и сопровождение информационных систем
- ИТ-консалтинг
- Разработка цифровых стратегий

Эпам Систэмз предлагает решения и услуги для заказчиков следующих отраслей: Финансы и страхование, Розничная торговля, Машиностроение, транспорт и энергетика, Высокие технологии, производство ПО.

Основные заказчики: ВТБ – Внешторгбанк, Сбербанк, Мвидео, Росгосстрах, Bosch в России, Газпром нефть, Российский фонд федерального имущества и многие другие.

Миссия: «Мы считаем, что лучшее программное обеспечение имеет смысл для бизнеса. А программное обеспечение становится лучше благодаря новому способу создания команд и возможностей, направленных на достижение бизнес-

результатов. Мы называем этот новый способ мышлением разработки продуктов ЕРАМ.»

Цели: Ценность человека, Фокус на клиента, Действуйте в команде, Стремиться к совершенству, Действуйте честно

В компании Эпам Систэмз матричная(проектная) структура управления. При сохранении постоянных подразделений создаются различные проекты. Существует практика «одалживания» специалистов с одного проекта в другой внутри компании, либо полноценный перевод.

Финансовые показатели Эпам Систэмз остаются стабильными на протяжении последних четырех лет и продолжают расти. Валовая прибыль за последний год составила 34,45%, коэффициент текущей ликвидности составил – 4,32.

Наиболее динамичным сегментом мирового рынка ИТ является ПО, ежегодный рост которого в последние несколько лет превышал 6%. Свыше половины совокупного объема сегмента составляют различные категории приложений, остальное приходится на системное ПО и средства разработки. Быстрее всего развивается категория приложений для организации совместной работы, в особенности, решений для внутрифирменных социальных сетей и совместного доступа к файлам: ежегодно их объем увеличивается более чем на 20%.

Основные конкуренты: IBA Group, SoftClub, Exadel, Системные технологии

В Эпам множество проектов и на каждом из проектов есть свой менеджер, который обладает уникальными личностными качествами и способностями, исходя из чего и на каждом проекте может быть выбран определенный стиль руководства.

На каждом из выбранных для анализа проекта есть определенные проблемы, которые заключаются или в неверно выбранном стиле руководства, или в методах. Все это влияет по-разному на коллектив.

Итак, найденные проблемы на проекте MVID-RTD:

1. Замалчивание руководителем планов по проекту на период более 3 месяцев и результатов проделанной работы
2. Невозможность отслеживания покрытия всех требований тестовыми сценариями
3. Низкая материальная мотивация
4. Требования о переработках к сотрудникам в нерабочее время
5. Слабый уровень обучения для новых сотрудников внутри проекта
6. Слишком попустительский стиль руководства

Таблица 1. Рекомендации по улучшению эффективности MVID-RTD

№	Проблема	Пути решения
1	Низкая материальная мотивация	<p>Включать в материальное поощрение такие выплаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - годовая премия от проекта за проделанную работу, внедренные сотрудником улучшения - выплаты за переработку в нерабочее время - премия за ввод в проект нового сотрудника и успешную его адаптацию - повышение заработной платы по выполненным целям сотрудника
2	Слабый уровень обучения для новых сотрудников внутри проекта	Разработать комфортную систему ввода новых сотрудников, создать базу знаний проекта

3	Перекладывание задач менеджмента проекта на сотрудников	Руководитель выполняет обязанности, соответствующие своей занимаемой должности
4	Замалчивание руководителем планов по проекту на период более 3 месяцев и результатов проделанной работы	- Проведение рабочих встреч с командой проекта о планах на ближайший период (3 и более месяцев) - Проведение встреч с командой по результатам работы каждые две недели
5	Требования о переработках к сотрудникам в нерабочее время	При необходимости переработок устанавливать график работы, согласованный с командой проекта
6	Невозможность отслеживания покрытия всех требований тестовыми сценариями	Поручить проектирование матрицы трассировки требований старшему тестировщику

При использовании данных рекомендаций ожидается:

- Сокращен период адаптации сотрудника к новому проекту, меньше затронуты другие человеческие ресурсы для помощи и обучения нового сотрудника. Новый работник быстрее начинает выполнять рабочие задачи и приносить доход.

- Каждый занят тем, чем должен. Задачи выполняются в срок. Атмосфера внутри коллектива благоприятная. Руководитель является мягкой руководящей силой и уважаем командой. Клиент доволен

- Повышение мотивации и заинтересованности команды в своей работе
- Уважение и принятие своего руководителя в качестве лидера
- Сокращение найденных ошибок в пользовательской среде релизных версий приложения.

Найденные проблемы на проекте GKR-R2:

1. Неверно подобранный стиль руководства для текущего проекта, слишком авторитарный руководитель

2. Никакой моральной мотивации для сотрудников
3. Не используются социально-психологические методы руководства совсем
4. Часто применяются наказания, угрозы, запугивания
5. Страх перед руководителем

Таблица 2. Рекомендации по улучшению эффективности GKR-R2

№	Проблема	Пути решения
1	Неподходящий стиль руководства на проекте с итерационной методологией на проекте	Пересмотреть стиль руководства в пользу более демократического стиля
2	Отсутствие моральной мотивации	Поддерживать корпоративный дух, укреплять внутренние связи сотрудников организации, выявлять конфликты и помогать в их решении
3	На проект устраиваются люди, рассматривающие работу как временную на текущем проекте	Усовершенствовать процедуру отбора персонала на проект. Выявлять при отборе мотивацию, цели. Мотивировать материально на длительный срок работы в проекте - вводить надбавки за проделанную работу или усовершенствования, внедренные сотрудником на проект
4	Страх перед руководителем	Как можно реже использовать административные методы воздействия на сотрудников и моральное давление. Сменить тактику подхода к сотрудникам, используя по большей части социально-психологические методы руководства.

При использовании данных рекомендаций ожидается:

- Повысится благоприятная среда для работы сотрудников, снижение стресса, доверие и уважение к руководителю, снижение стресса, уменьшение конфликтных ситуаций, снижение тревожности, высокое вовлечение сотрудников в работу, повышение производительности труда.

- Уменьшится отток кадров

Заключение.

В ходе исследования и анализа было определено, что в компании множество проектов, в каждом из которых свой руководитель, который придерживается своего собственного стиля и методов руководства. Были выбраны два из таких проектов, руководители которых придерживаются противоположных друг другу стилям и методам управления.

На проекте GKR-R2 руководитель избрал авторитарный стиль руководства и административные методы воздействия. Анализируя, можно увидеть, что руководитель является причиной высокой текучести кадров на проекте, порядком 15 человек в квартал, учитывая то, что сама команда состоит из 15 человек. Также, руководитель не стремится к улучшению благоприятной рабочей обстановки, не делает попыток улучшить атмосферу внутри коллектива, использует методы запугивания и выговоры, что в свою очередь сильно влияет на мотивацию команды выполнять свою работу и создает нехорошую репутацию у самого проекта. Кроме этого, руководитель не дает возможности на новые, свежие идеи от членов коллектива, которые действительно могли бы улучшить многие процессы в работе команды.

По результатам анализа были даны рекомендации для данного проекта, при соблюдении которых произойдет нормализация ситуации на проекте уже в течение первого квартала:

- Сменить стиль руководства на более демократический

- Использовать в управлении проектом социально-психологический методы

- Максимально сократить использование административных методов управления

- Материальная мотивация

На проекте MVID-RT противоположная ситуация – руководитель слишком сильно занят поддержанием дружеских и комфортных отношений в коллективе, старается стать «приятелем», забывая о своих обязанностях руководителя. Менеджер не увлечен и не заинтересован поиском возможностей для улучшения показателей работы и снижения ошибок в разрабатываемом продукте, полностью полагаясь во всех вопросах на команду. Также, руководитель не придает значения экономическим методам управления, делая акцент только на социально-психологические методы и давление на то, что это делается на благо компании, проекта и тд.. Совсем не разработана система ввода новых сотрудников в проект и информационно-учебная база проекта, что заметно снижает время, затраченное на работу и повышает время, затраченное на нерабочие задачи. В целом сотрудникам работать комфортно на данном проекте из-за высокой степени свободы, но руководителя не уважают и с его мнением никто не считается, команда гиперсамостоятельна и по факту в менеджере не нуждается.

По результатам анализа были даны рекомендации для данного проекта, при соблюдении которых произойдет нормализация ситуации на проекте уже в течение первого квартала:

- Сменить стиль руководства на комбинированный

- Использовать экономические методы поощрения

- Разработать систему ввода новых сотрудников и базу знаний

- Проводить собрания по результатам работы и по будущим планам

- Составление графика выхода на работу в нерабочее время

- Разработка матрицы трассировки требований (или поручение этого ответственному тестировщику).

Были даны рекомендации для каждого из этих проектов отдельно и проведенный анализ показал, что, соблюдая их, результат будет виден уже через месяц: снижение текучести кадров, улучшение благоприятной среды в коллективе и рабочей обстановки, повышение авторитета руководителя, увеличение мотивации сотрудников, уменьшение ошибок в релизах и оптимизация системы ввода новых сотрудников.