

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР УСПЕХА В УПРАВЛЕНИИ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Филимоновой Алины Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Успех и эффективность организации напрямую зависит от лидера, который будет направлять работу других и нести персональную ответственность за ее результаты. Но значительная часть людей, начинающих заниматься профессиональной управленческой деятельностью, не обладают необходимой степенью грамотности в сфере управления.

Актуальность темы заключается в сложности выбора наиболее подходящего стиля управления в организации, и его влияния не только на эффективность деятельности организации в целом, но и на социально-психологический климат в коллективе.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

В поиске идеального стиля управления организация сталкивается с такими проблемами как: отсутствие квалифицированного лидера и недоработка программ по их обучению.

Степень разработанности проблемы в литературе. Различные аспекты исследуемой темы широко освещаются в трудах ученых, посвятивших свои работы основам менеджмента, управлению персоналом и стилям руководства. Исследованиям в области основ менеджмента и управления персоналом посвящены труды таких ученых, как Бгашев М.В., Дорофеев В.Д., Дорофеева Л.И., Журавлев П.В., Иванова-Швец Л.Н., Кабушкин Н.И., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Мордовин С. К., Музыченко В.В., Носкова О.Г., Шапиро С.А., Шестопад Н.Ю., Шмелева А.Н., и т.д.

Проблемой выбора стиля руководства как фактора успеха в управлении организацией занимались ученые: Абузярова М.И., Авраменко Н.С., Арутюнова М.В., Бажин А.С., Бахталиев А.С., Виданова Ю.И., Волкова М.Ю., Галанина О.Н., Каратаев А.А., Кисловец О.В., Кузнецова Е.В., Ляшенко

Т.В., Мещерякова А.Е., Нечепоренко О.П., Нижарадзе С.Э., Позмогова Д.А. Рубцова Д.А., Салимова А.В., Севастьянова О.В., Севастьянова Н.С., Слепцова Ю.А., Ткачева Е.А., Толочек В.А., Ширяева Д.К., Шпитонков С.В., и т.д.

Цель исследования. Целью работы является изучение стилей руководства как фактора успеха в управлении организацией на примере ПАО «Сбербанк».

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие стилей руководства как фактора успеха в управлении организацией;
- представить классификацию стилей руководства в разных теоретических подходах к лидерству;
- рассмотреть властный аспект организационного лидерства;
- представить характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- классифицировать стили руководства в ПАО «Сбербанк»;
- определить лидерские формы власти и эффективный стиль руководства ПАО «Сбербанк»;
- изучить имеющиеся программы обучения руководителей лидерскому поведению;
- выбрать стиль руководства в соответствии с ситуационной моделью Херси-Бланшарда;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложения №1.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования стилей руководства как фактора успеха в управлении организацией» автором раскрывается понятие и классификация стилей управления как фактора успеха в управлении организацией, а также властный аспект организационного лидерства.

Стиль руководства – это способ воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. С одной стороны на стиль руководства оказывает влияние личность руководителя, способы и приемы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика деятельности, особенности руководимого коллектива, т.е. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным.

В теории лидерства выделяют несколько подходов к определению эффективного лидерства:

- с позиции личных качеств руководителя;
- поведенческий;
- ситуационный

Подход с позиции личных качеств определяет соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

Основное назначение поведенческого подхода – повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Ситуационный подход заключается в том, что при объяснении феномена эффективного управления следует обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на ситуацию в целом.

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти. Власть – это потенциальная возможность влиять на поведение других людей, она обусловлена должностью, которую лидер занимает в организации.

Лидерство в некоторой мере отражает полноту личностных качеств человека: он проявляет внутреннюю силу, делится ей с другими и пробуждает ее в окружающих. При этом масштабы этой силы не уменьшаются, а возрастают: к нему прислушивается большинство людей, за его целями

следуют, его слова передают из уст в уста. Именно поэтому быть лидером – очень ценно. Это выше должностей и финансовых вознаграждений. Способность вести за собой людей, добиваться колоссальных результатов, совершенствоваться в своих личностных и управленческих компетенциях и является основным инструментом эффективного лидера-управленца

В главе 2 «Анализ стилей руководства как фактора успеха в управлении ПАО «Сбербанк» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк», классифицирует стили руководства в организации, идентифицирует лидерские формы власти и эффективный стиль руководства. ПАО «Сбербанк» — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов. В региональную сеть «Сбербанка» входят 11 территориальных банков с 14,1 тыс. подразделений в 83 субъектах РФ. В состав зарубежной сети Группы Сбербанк входят дочерние банки, филиалы и представительства в 18 странах мира.

Анализ стиля руководства в Саратовском филиале ПАО «Сбербанк» опирается на социологическое исследование. Все опросы проводились в Саратовском отделении ПАО «Сбербанк», филиала №8622/011.

По итогу анализа стиля руководства, был сделан вывод, что данному отделению присущ демократический стиль руководства, однако менеджеры высшего звена используют авторитарный стиль, при этом находясь дистанционно. В целом в коллективе благоприятный психологический климат, хотя из-за постоянных отчетов сотрудники подвержены стрессу, из-за чего происходит некий дисбаланс, когда в коллективе хорошие отношения и в целом сплоченный коллектив, но при этом присутствует какая то нервозность.

Выбор стиля руководства во многом зависит от квалификации подчиненных, сплоченности коллектива, при высокой степени сплоченности, дисциплинированности и ответственности всех членов коллектива не нужна жесткая регламентация, а более целесообразен стиль, основанный на использовании различных форм стимулирования. Кроме того, необходим индивидуальный подход при определении наиболее приемлемого стиля

взаимоотношений с каждым подчиненным с учетом его квалификации, готовности к самостоятельным действиям и ответственности за них. В наши дни не может рассчитывать на успех руководитель, который видит в подчиненных не более как исполнителей.

При идентификации лидерских форм власти был сделан вывод, что в кадровом отделе опираются на власть эксперта. Иными словами, местного руководителя среднего звена считают профессионалом своего дела, и при возникновении спорных вопросов к ней не боятся обращаться, а к ее советам прислушиваются.

Однако, власть руководителей высшего звена, скорее просто легитимная. Дело усложняется и тем, что руководителей этого звена нет в офисе, они работают дистанционно. Работники лишь получают от них указания, а после обязаны предоставить отчет, о выполненных действиях.

Подобная ситуация подчеркивает необходимость обучения руководителей, а главное доработку собственных начинаний в сфере сплочения и развития команды.

В главе 3 «Направления совершенствования стилей руководства как фактора успеха в управление ПАО «СБЕРБАНК» автор обосновывает основные направления совершенствования стилей руководства как фактора успеха в управлении и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Большинство из руководителей естественным образом адаптирует свой стиль в соответствии с ситуацией. Например, дает недавно принятому на работу новичку больше свободы для совершения ошибок, по сравнению с опытными сотрудниками. Однако более тщательно распределяет задачи, когда дедлайн безотлагателен и значим.

Любая организация это развивающийся организм со своими подъемами и падениями, а из этого следует, что и стиль управления должен меняться и развиваться вместе с ней. Нет определенной «формулы успеха» как должен

вести себя лидер/руководитель/управляющий, ведь для каждой организации это своя «формула».

При выборе стиля управления стоит обращать внимание на такие составляющие как:

- каким отделом управляют (сфера деятельности);
- какая возрастная категория подчиненных;
- какие навыки (знания) работы присуще его подчинённым;
- насколько работники мотивированы.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию стилей управления персоналом будет заключаться в следующем:

- реализация и развитие персональных возможностей работников организации;
- обеспечение полной реализации потенциала сотрудников организации;
- принятие индивидуальных особенностей и интересов сотрудников организации;
- максимальное использование психологических методов управления персоналом;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия;
- повышение стимула к рабочей деятельности;
- повышение мотивации к труду.

Предложенные мероприятия должны положительно повлиять не только на деятельность отдела или филиала, но и на всю организацию в целом.

По причине того, что многие руководители все же приверженцы старых постулатов и новое им дается сложно были разработаны программы по повышению квалификации.

У ПАО «Сбербанк» есть своя обучающая программа, но она крайне неэффективна для периферийных офисов. В таком случае стоит прибегнуть к сторонним организациям, предлагающих подобные услуги.

Подобный ход поможет сократить затраты и возможное сопротивление нежелательному обучению.

Например, в Саратове и Энгельсе в учебном центре «Трайтек», в среднем тренинг по повышению квалификации по управлению персоналом стоит 15 300 рублей и включает в себя около 40 академических часов (неделя). В тоже время согласно данным «СБЕР Университет» подобные программы стоят в среднем 50 000 рублей и включает в себя от 17 академических часов до 2 месяцев обучения, в зависимости от выбранного курса.

На основе представленных данных, можно сказать, что не каждый руководитель способен оплатить подобное обучение, предлагаемое ПАО «Сбербанк».

Второе направление – оборудование дополнительного помещения для отдыха и антистресса, которое приблизительно обойдется в 172 200 рублей, а с учетом тренинга по повышению квалификации общие затраты составят $172\,200 + (15\,300 * 3) = 218\,100$ рублей на один филиал.

По приблизительным подсчетам, если подобные мероприятия ввести в четырех филиалах, в каждом городе, то подобные затраты составят $218\,100 * 4 = 872\,400$ рублей, на один город.

Предположительные доходы от внедрения предложенных мероприятий (экономический эффект) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5% может составить до 3 173 863 636

$$\text{Э} = V * K_{\text{пр}}$$

где V - валовый доход

$K_{\text{пр}}$ - коэффициент прироста производительности труда

$$\text{Э} = 6\,347\,727\,272 * 0,5 = 3\,173\,863\,636$$

В свою очередь экономическая эффективность может составить:

$$\text{Э} = \frac{P}{Z} * 100 \%$$

где P – достигнутые результаты (доходы)

Z – затраты на данное мероприятие

9 521 590 908 / 19 192 800 *100% = 496,10 %

Относительно доходов такого крупного предприятия как ПАО «Сбербанк» подобный проект можно назвать низко затратным, однако, так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Рассматривая подходы к выбору стиля руководства как фактора успеха в управлении организацией можно сделать вывод, что нет оптимального и единственно верного стиля управления. Он всегда зависит от множества факторов, а в первую очередь от лидера, выбирающего ту или иную стратегию.

Эффективное управление заключается в том, чтобы руководителю не приходилось ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля, так как все они могут быть в той или иной ситуации полезны и даже необходимы, создавая благоприятный психологический климат в организации.

Сильный и эффективный лидер должен уметь мотивировать, вдохновлять, сплачивать и вести свою команду вперед.

Стиль руководства – важный аспект в деятельности любой организации, т.к. неправильное поведение руководителя может дестабилизировать обстановку в организации, помешать выполнению поставленной задачи, сделать невозможным создание профессионального сплочённого коллектива, может привести к состоянию конфликта или же, наоборот, к полному его отсутствию.

Именно от стиля управления лидера и его взаимоотношений с сотрудниками внутри организации зависит эффективность самой организации.

В современном, стремительно развивающемся мире многие компании понимают необходимость обучения своих лидеров тонкостям управления. Однако не все организации способны притворить это в жизнь.

На примере ПАО «Сбербанк» можно сказать, что, несмотря на многообразие обучающих мероприятий, до периферийных офисов оно доходит крайне медленно, а главной проблемой лидерской системы является преимущественно материальные способы мотивации.

Рекомендации по совершенствованию выбора стиля управления в ПАО «Сбербанк»:

1. Создание сплоченной команды, в которой все члены доверяют друг другу и своему руководителю, а главное чувствуют эту же отдачу от него, независимо от нахождения руководителя (местный или дистанционный руководитель). Подобная сплоченность приводит к хорошему климату в коллективе, что в свою очередь ведет к повышению продуктивности работы.
2. Претворение собственных программ по обучению, мотивации и личностному росту в жизнь, не забывая о проблемах периферийных офисов.