

**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 БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СТИЛИ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЕКТР-СТРОЙ»)**

студентки 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Алексеевой Кристины Сергеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Леванова Л.Н.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

**Введение.** Актуальность. Управление людьми одно из самых красивых и сложных искусств. Организацию можно сравнить с ювелирной работой часовщика, который должен максимально точно, без единой ошибки собрать часовой механизм, ведь от каждого даже самого маленького винтика зависит работа всего механизма. С людьми в организации, как с часами, всегда сложно и ответственно, независимо от масштаба организации и количества персонала, работающего в ней: 10, 20 или 100 человек. Важно лишь то, насколько руководитель понимает суть всех управленческих задач, стоящих перед ним, и не осознает до конца всей ответственности за принятые (или не принятые) им решения. Однако со временем, когда руководитель узнает все больше тонкостей руководства, у него появляется большое количество вопросов. Ведь, как и во всяком деле, управление - это и наука, и искусство, и талант.

В процессе управления людьми руководители чаще уделяют внимание проблемам мотивации и стимулирования, в то время, как только правильно определенный стиль управления позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. С помощью установленного стиля достигается удовлетворенность работой и производительность сотрудников.

Организация представляет собой сложную систему и неотъемлемой ее частью является руководство, которое координирует ее действия, обеспечивает ее целостность, сохранение и развитие, степень взаимодействия с внешней средой и, в конечном итоге, достижение поставленных целей.

Успех и эффективность организации напрямую зависит от менеджера, 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. Поэтому, в настоящее время особое внимание уделяется вопросам эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного. В данной работе будут рассматриваться различные стили руководства, той области

менеджмента, которая имеет огромное значение в управлении. Ведь от выбранного стиля руководства будут зависеть мотивация работников, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления. Александр Македонский развил теорию и практику управления войсками. С тех пор наука управления в течение многих веков впитывала в себя множество теорий, экспериментов и исследований. Стили руководства, как теоретическая основа, были разработаны многими исследователями, такими как, Л.К. Аверченко, Г.М. Андреева, <sup>1</sup>Д. Кейси, Р.Л. Кричевский<sup>2</sup>, Э. Мэйо, Ф.У. Тейлор, К. Левин.

Цель данной работы состоит в исследовании стилей руководства в ООО «Спектр-Строй» и разработке рекомендаций и мероприятий по совершенствованию их в организации.

Поставленная цель определяет для решения следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты стилей и типов руководства;
2. Проанализировать стили управления на примере ООО «Спектр-Строй»;
3. Разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению управленческой культуры директору ООО «Спектр-Строй».

Объектом исследования: являются стили руководства в ООО «Спектр-Строй».

Предмет исследования: отношения управления, складывающихся в процессе формирования и развития стилей руководства в ООО «Спектр-

---

<sup>1</sup> Андреев А. Магия и культура в науке управления. -М.: Юнити, 2008.-190с.

<sup>2</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и прераб. - М.: Дело, 2009. - 384с.

Строй»

Проблема исследования состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, так как все люди различны, что порождает трудности в выборе того или иного стиля руководства. Человек это не машина, которой можно управлять, всего лишь нажав одну-две кнопки. Прежде всего, человек - это личность, поэтому требует к себе определенного подхода и уважения.

Гипотеза исследования. Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления организацией.

Практической значимостью результатов работы является то, что они позволяют оценить стили руководства и их эффективность в деятельности организации. Так как от выбранного менеджером стиля будут зависеть внутренняя среда организации, установленные в ней порядки, отношения между руководителем и подчиненными, отношения непосредственно между работниками, правильная организация труда, дисциплина, эффективность принимаемых менеджером решений, что на выходе отразится на качестве и количестве выпускаемых организацией товаров и услуг.

В исследовании использованы теоретические методы - сравнительно-сопоставительный; прогнозирование; моделирование.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение, общий объем работы 60 страниц.

**Глава 2.** Для того чтобы выдвигать различные нововведения для совершенствования методов управления персоналом, а также повышения эффективности работы в ООО «Спектр-Строй» необходимо определить, какой стиль управления необходимо использовать на постоянной основе, а так же в конкретной рабочей ситуации.

Наиболее продуктивным стилем управления называют ту, при которой сочетают, ориентированность на повышение эффективности работы с доверием и уважением к людям. Рассматривая ООО «Спектр-Строй», можно сказать, что руководство данной компании постоянно находится в курсе событий и изменений, которые происходят во внутренней среде организации, потому что постоянно в ходе своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников.

Успешность того или иного стиля управления возможно оценить по уровню воздействия на прибыль. При оценке необходимо применять критерии, которые относятся к следующим задачам: Разработка продукции; Организация работы; Непосредственное управление персоналом.

Следовательно, применяя какой-либо стиль управления, будут иметься определенные ограничения (на правовом, этическом, ценностном уровнях).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций.

Во-первых, необходимо оценить личное качества руководителя ООО «Спектр-Строй». Протопопова Лариса Николаевна целеустремленный трудоголик, у которого на первом месте идет работа и выполнение поставленных задач, несмотря на окружающие обстоятельства, что можно понять из опроса сотрудников, которые ссылаются на частую нелогичность и неэффективность поставленных задач.

Защита собственного авторитета у данного руководителя занимает первостепенную позицию, даже если это принесет ущерб компании, что можно понять из опроса самой Ларисы Николаевны и ее тезиса «Приказы начальства не обсуждаются». Возможно, это является следствием того, что данный руководитель женского пола, а зачастую женщинам-руководителям свойственны авторитарные управленческие качества, в виду того, что женщин-предпринимателей сравнительно меньше, чем мужчин, чем они и пытаются подчеркнуть свои успехи.

Во-вторых, нужно оценить качество управления организацией в зависимости от поставленной задачи, в чем нам так же поможет опрос сотрудников и самого руководителя. Руководство ООО «Спектр-Строй» в данном случае тоже нельзя назвать отнюдь показательным. Задачи, которые ставит руководитель, не содержат творческого или новаторского элементов, сотрудник не может самостоятельно улучшить рабочий процесс, потому что «Приказы начальства не обсуждаются». Данный руководитель создавал компанию с нуля и прекрасно осведомлен о том, как необходимо решать поставленные задачи, однако это не означает, что ее виденье актуально.

В-третьих, необходимо оценить организационные условия. В организации присутствует жесткая организационная структура с централизованным решением задач, но недостает

некоторых элементов демократизма в работе, так как зачастую принятие решений по улучшению работы «на местах» ускорило бы процесс и принесло бы лучшие результаты.

И, в-четвертых, поведение в условиях нестабильной окружающей среды. Вывод по данному критерию можно сделать исходя из финансовых отчетов организации, а именно падения прибыли компании, вызванной кризисом 2014 года, однако благодаря прекрасному правлению ОПФ удалось выйти из кризиса и увеличить прибыль компании пропорционально инфляции.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что Протопопова Лариса Николаевна руководитель, и ее способ управления оказался эффективным в ситуации с высоким ситуативным контролем, нежели будь она руководителем демократического типа. Связи с чем можно сделать вывод, что такой стиль управления по-настоящему эффективен в нестабильное время, потому что эффективность управления нельзя определять исключительно ситуативным контролем, его нельзя назвать эффективным управлением.

**Глава 3.** На наш взгляд, на сегодняшний день самым эффективным является ситуационный стиль управления, который вбирает в себя качества всех стилей и является демократическим, при этом в зависимости от ситуации может меняться в сторону авторитарного. Именно этому стилю мы советуем придерживаться руководителю ООО «Спектр-Строй» Протопоповой Ларисе Николаевне. Данный стиль является не только более современным и результативным в текущих условиях, но и позволяет наладить отношения с коллективом, что в свою очередь позволит организации успешно развиваться на нестабильном рынке в условиях жесткой конкуренции.

Можно порекомендовать руководителю, улучшить отношения с подчиненными путем формирования благоприятной рабочей среды, развивая дружелюбные отношения в коллективе, что в итоге поспособствует к принятию правильных и рациональных решений. Так же необходимо не пренебрегать обязанностями руководителя, т.к. рабочий процесс взаимосвязан, и провал по какой-либо задаче может привести к дестабилизации всего отработанного механизма. Так же необходимо учесть следующие рекомендации: Необходимо постоянно совершенствовать свой стиль управления, максимально переходя к ситуативному стилю управления; Разработать четкое определение целей и задач организации и подчиненных; Необходимо разработать четкий план работы; Необходимо развивать у руководителя эмоциональный самоконтроль; Задания и распоряжения следует отдавать в четкой, полной и конструктивной форме; Необходимо здраво оценивать критику в отношении руководства; Внимательно относиться не только к взысканиям, но и к поощрениям; Необходимо уделять должное внимание кадровой работе и формированию кадрового резерва;

На основании анализа стиля руководства руководителя можно видеть, насколько важно правильно подобрать стиль руководства персоналом. 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, что тоже не всегда хорошо.

Наиболее актуальным стилем руководства в современном обществе является ситуативный, т.е. когда решения руководителя и его поведение зависят от сочетания различных факторов в каждой конкретной ситуации;

Для эффективного руководства руководителю необходимо соответствовать современным требованиям: Грамотный руководитель должен постоянно работать над своими профессиональными качествами; Для развития профессионализма руководителей необходимо регулярно проводить обучающие и диагностирующие занятия с ними; Руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных, причину задачи, потребности, полномочия и качество информации; Руководитель, который хочет работать, как можно более эффективно должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовать какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры; Руководителю требуется много времени, для ознакомления с деятельностью организации, а особенно для оценки профессионального уровня своих подчиненных; Руководителю необходимо знать, как уметь подойти к каждому из своих сотрудников, как правильно направить стимулирующее воздействие и наказать в случае необходимости; Стиль работы руководителя должен складываться подсознательно и постепенно, пока не определится совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них, позволяющих находить наиболее эффективное и правильное решение; Стремиться к улучшению отношений между ним и коллективом; Проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации. Это поможет ему принимать более правильные и рациональные решения; Имеет смысл также иногда прибегать к стилю поддержки, т.к. у сотрудников наблюдается большая потребность в самоуважении и групповой



принадлежности, тем более, что задачи в уже структурированы; С подчиненными, которые верят в свое влияние на внешнюю среду, специалисты могли бы прибегать к стилю, поощряющему участие сотрудников.

Изучив всевозможные стили руководства можно применять рекомендации для руководителей в зависимости от конкретной ситуации. (см.приложение 2)

Для более точного анализа при выборе стиля управления для директора ООО «Спектр-Строй», мы решили прибегнуть к использованию управленческой решетки Блейка-Моутана (см.приложение 4) .

Пользуясь "управленческой решеткой", можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.

Директор ООО «Спектр-Строй» находится в секторе 9.1., данный сектор позиционирует руководителя с позиции авторитет — подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Проведя исследование, и рассмотрев стиль управления в ООО «Спектр-Строй», учитывая профессионализм сотрудников, сложности при решении поставленных задач, жизненный и производственный опыт, ценностные ориентации, мы пришли к выводу, что наиболее приемлемый стиль управления это индивидуально-ситуативный стиль.

Мы рекомендуем Протоповой Л.Н. скорректировать свой стиль управления в сторону индивидуально-ситуативного стиля. Данный стиль управления поможет не только улучшить психо-эмоциональный климат в организации, но и вести дела более рационально и в соответствии с текущими задачами больше внимания обратить на работу сотрудников и как можно чаще мотивировать их на лучшее выполнение своих обязанностей.

На наш взгляд, руководителю немного не хватает демократичности в его управлении. Мы считаем, что руководителю Протоповой Л.Н. нужно гораздо чаще советоваться с работниками ООО «Спектр-Строй», прислушиваться к их мнению, обсуждать вопросы, имеющие отношение к этим работникам и работе, которую они выполняют.

Так же можно порекомендовать руководителю стремиться к улучшению отношений между ней и коллективом. Проводить больше времени внутри этого коллектива, чтобы иметь больше информации.

Это поможет ей принимать более правильные и рациональные решения.

Следовательно, для дальнейшего полноценного общения со своими подчиненными, руководителю при выдаче производственного задания необходимо учитывать следующие моменты:

1. формулировать задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Данная форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

2. чтобы отрицательная оценка действий подчиненного была эффективной, высказывания руководителя должны содержать четыре

основных момента: Фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека. Формулирование критической оценки. Признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку. Выстраивание позитивной перспективы на будущее.

Еще одной действенной мерой для формирования бесконфликтного коллектива для данной организации может стать тренинг на командообразование.

Целью обучения является необходимость обучить директора ООО «Спектр-Строй» возможностям избегать и управлять возникающими в организации конфликтами.

Многие практики недооценивают эти знания, относя их к теории, которая имеет ограниченное значение в реальной работе руководителя. В связи с этим наблюдается тенденция снижения внимания к вопросам формирования системных знаний в дополнительном образовании и корпоративном обучении.

В действительности отсутствие системных знаний создает ограничения в развитии руководителей. Чтобы эффективно решать управленческие задачи они вынуждены систематизировать связанное с ними содержание, что делать значительно сложнее и дольше при отсутствии или недостатке базовых системных знаний.

Подготовка руководителей на всех уровнях образования, включая корпоративного, должна обеспечивать развитие всех составляющих управленческого профессионализма, от которых зависит эффективность их деятельности и динамика дальнейшего роста.

**Заключение.** Проведенное исследование доказало, что при управлении организацией, руководителям невозможно использовать какой-то один устоявшийся стиль руководства. Они склонны постоянно вносить изменения в уже сложившийся стиль руководства.

В настоящее время, руководителю необходимо уделять больше внимания человеческим отношениям внутри коллектива. Постоянные

перемены в современном обществе вынуждают всегда быть готовым к проведению реформ в области управления организацией и производства. Благодаря этому становится очевидным, что встретить какой-либо из рассмотренных нами стилей в крайнем своем проявлении практически невозможно.

Безусловно, работа организации, достижение поставленных ею целей, морально-психологический климат в ней во многом - результат умелого или неумелого руководства. Именно руководитель является толчковым механизмом деятельности. От его опыта, знаний, личных качеств, выбранной стратегии работы зависит не только результат деятельности компании, но и моральное удовлетворение сотрудников. Говоря о руководителе, необходимо говорить о человеке, который умеет управлять не только организацией но и собой.

Каждый руководитель выбирает свой путь управления компанией или ее звеном, т.е. каждому руководителю присущ его собственный, очень часто неповторимый, стиль руководства. Однако, наиболее эффективный стиль управления организацией сегодня – индивидуально-ситуативный. Задачи поставленные в начале данного исследования достигнуты.

Таким образом, в результате проведенного исследования, мы подтвердили выдвинутую в начале исследования гипотезу о том, что если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления организацией.

От руководителя будет зависеть не только эффективность производства в организации и его авторитет, но и морально-психологическая атмосфера в коллективе. Чувство стабильности, удовлетворенность работой, взаимопонимание между руководителем и подчиненными становятся главным залогом успешного производства.