

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  
ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента (ки) 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ахметова Аяна Жусуповна

Научный руководитель  
д.э.н., профессор.

Землянухина Н.С.

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Саратов 2023 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В условиях высокой конкуренции, руководители корпоративных организаций большое внимание уделяют значимости персонала в деятельности компании. При этом, на современном этапе большое значение уделяется стилям руководства.

Стиль руководства выступает в качестве одного из условия формирования профессиональной мотивации, отражающейся на всех аспектах функционирования компании. В связи с чем, в корпоративных организациях необходимо формировать кадровый состав таким образом, чтобы сотрудники разделяли с компанией ее основные цели, ценности, убеждения, а также содействовали достижению общего успеха.

Невзирая на актуальность лидерства в контексте современных рыночных трансформаций, интерес к феномену лидерства не является новым. В социальных и психологических науках изучение лидерства начинается с 20-х годов XX века, когда основное внимание исследователей было направлено на попытки сформулировать основополагающие качества, характерные для эффективного лидера (теория личностных черт). В 40-е гг. на смену теории черт личности пришла теория стилей управления, а позднее свое развитие получила теория ситуационного лидерства. В современных социально-психологических науках (социальная психология, менеджмент, управление и пр.) встречаются исследования в области харизматического, эмоционального, трансформационного и других видов лидерства. Такое обилие научных подходов к трактовке сущности лидерства и пониманию его природы свидетельствует о неугасаемом познавательном интересе и стремлении теоретиков и практиков различных областей знаний сформулировать надежную и рабочую формулу успешного лидерства.

**Цель выпускной квалификационной работы** – оценка влияния стиля руководства как фактора успеха на управление корпоративной организации.

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

- рассмотреть понятие стиля руководства как фактора успеха в управлении персоналом корпоративной организации;

- изучить виды и методы стилей управления персоналом, их влияние на удовлетворенность персонала;
- проанализировать роль и значение стиля руководства как фактора успеха в управлении персоналом корпоративной организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «АПТЕКА-А.В.Е»;
- провести анализ системы управления и стиля руководства в ООО «АПТЕКА-А.В.Е»;
- выполнить оценку влияния действующего стиля руководства на систему управления персоналом ООО «АПТЕКА-А.В.Е»;
- предложить направления совершенствования стиля в управлении персоналом ООО «АПТЕКА-А.В.Е».

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды исследователей по проблемам теории управления и организационного поведения. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, опросы, количественные и графические методы обработки информации, описание и объяснение полученных результатов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, включающих параграфы, заключения и списка литературы.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические аспекты исследования стиля руководства как фактора успеха в управлении персоналом корпоративной организации» раскрываются понятие и сущность стилей руководства и управления, его виды и методы и их влияние на удовлетворенность персонала, проанализирована роль и значение стиля руководства как фактора успеха в управлении персоналом корпоративной организации.

Анализ теоретических аспектов позволит установить, что в современной науке управления есть множество определений понятия «стиль руководства». Стиль руководства обусловлен характером стоящих перед организацией целей и задач, должностными требованиями, личностной и

профессиональной характеристикой руководителя и подчиненных. Стиль руководства представляет собой определенную систему форм и методов воздействия руководителя на коллектив в процессе выполнения ими своих должностных обязанностей. Руководитель сам не участвует в трудовом процессе, а организует деятельность сотрудников. Он постоянно находится во взаимодействии с подчиненными, награждает их или наказывает. В связи с этим руководитель подвергается оценке со стороны коллектива, что и определяет значимость управленческой деятельности.

Стиль руководства предопределяет способы функционирования организации. Правильный стиль во многом побуждает коллектив к трудовой деятельности. Кроме того, стиль может служить антимотиватором и разрушать энергию сотрудников. Стиль руководства служит ключевым фактором эффективности деятельности организации. Эффективность управленческой деятельности также характеризуется количественными и качественными показателями. Количественные показатели это: трудовые показатели (численность персонала, текучесть кадров и др.); финансовые показатели (управленческие расходы, операционные расходы и др.); показатели оценки времени (расчет продолжительности организационных циклов, внедрения новых технологий и др.). Качественными показателями являются: развитие научно-технического уровня управления; развитие организационной культуры; рост профессионализма управляющих; повышение доверия со стороны других; удовлетворенность заработной платой и условиями труда; обоснованность принимаемых решений и др.

Существует несколько классификаций стилей руководства – авторитарный, демократический и либеральный.

Правильный выбор руководителем стиля управления – один из важнейших факторов эффективной и успешной работы предприятия. Именно стиль руководства является главным условием для создания правильной модели коммуникации с работниками, принятия важных решений руководителем, формированию эффективных ориентиров развития. Выбор руководителем стиля управления зависит от его личных качеств и целей,

текущего положения предприятия и других факторов. Выбирая тот или иной метод управления, руководитель должен учитывать все недостатки и достоинства такого выбора. Теория стилей лидерства показывает преимущества и недостатки каждого стиля, а также большую эффективность демократических стилей лидерства по сравнению с другими стилями. Стиль руководства является важнейшей качественной характеристикой управленческой деятельности. Это способ для менеджеров выстраивать отношения с командой в процессе достижения организационных целей. Стиль создается под влиянием различных факторов, которые оказывают объективное и субъективное влияние на поведение команды. Стиль руководства – это определенная система форм и методов, с помощью которых менеджеры влияют на команду в процессе выполнения служебных обязанностей. Отметим, что правильный стиль во многом способствует командной работе. Кроме того, стиль может быть использован в качестве антимотивирующей и разрушительной энергии для сотрудников. Стиль руководства является ключевым фактором организационной эффективности. На практике выбор осуществляется путем проб и ошибок управленца, который ориентируется на свои способности и природные склонности. Лучший стиль руководства тот, который ориентирован на реальность. Эффективным является руководитель, который может приспособить принципы управления к текущим нуждам производства с учетом непредвиденных ситуаций. Такой руководитель ориентирован на высокоэффективную работу коллектива, где каждый его член выполняет свои трудовые обязанности по поручению руководителя. Руководитель не всегда настроен на доверительные отношения со своими подчиненными, но может со временем умело применять черты демократического взаимодействия и добиться высокой результативности решаемых задач. Поэтому важным аспектом, является изучение роли и значения стиля руководства в управлении организации. Стиль руководства, используемый в организации, повлияет на психологический климат в команде, энтузиазм сотрудников и

имидж организации. В конечном счете, стиль управления влияет на эффективность деятельности всех сотрудников и формирования показателей организации.

**В главе 2 «Анализ стиля руководства как фактора успеха в управлении ООО «АПТЕКА-А.В.Е»** дана общая характеристика деятельности предприятия, проведен анализ системы управления и стиля руководства, а также выполнена оценка влияния действующего стиля руководства на систему управления персоналом ООО «АПТЕКА-А.В.Е». ООО «АПТЕКА-А.В.Е» – организация в г. Саратове, основанная в 2011 году и которая осуществляет розничную торговлю лекарственными средствами. Деятельности в ООО «АПТЕКА-А.В.Е» строится таким образом, чтобы обеспечить населению реализацию готовых лекарственных препаратов, лекарственного растительного сырья в заводской упаковке, изделий медицинского назначения, предметов личной гигиены, косметической продукции, дезинфицирующих средств, минеральных вод, диетического питания, а также предоставление населению необходимой информации по надлежащему использованию и хранению лекарственных препаратов в домашних условиях осуществляющуюся в рамках требований и норм, установленных соответствующими приказами Минздрава РФ. Основные показатели деятельности ООО «АПТЕКА-А.В.Е» за 2019 – 2021 гг. улучшились. Можно сделать вывод об экономической и финансовой стабильности, которые позволяют компании с большой уверенностью смотреть в будущее и постоянно продолжать наращивать свой потенциал. Однако, можно выделить несколько слабых сторон функционирования компании как системы. Например, узкая специализированность деятельности компании, которая может привести к сбоям в работе при резком падении цен на рынке лекарственных препаратов. Кроме того, рассчитанные коэффициенты рентабельности невысокие и свидетельствуют о необходимости повышения эффективности деятельности предприятия, которая в ООО «АПТЕКА-А.В.Е» организуется посредством организации

управления. Работа сотрудников аптеки строится в соответствии с правилами внутреннего распорядка и должностными инструкциями. Политика управления персоналом в ООО «АПТЕКА-А.В.Е» основывается на трех ценностях – доверии, партнерстве и развитии. Доверие лежит в основе взаимоотношений внутри компании, между руководством и сотрудниками, в том числе в принятии стратегических решений. Приоритетом для ООО «АПТЕКА-А.В.Е» в политике управления персоналом является внутренний рост и развитие сотрудников: развитие внутри компании и вместе с компанией. Под партнерством компания понимает разделение знаний, опыта, полномочий и ответственности, а также общих финансовых результатов. На данный момент, по результатам исследования, культуру ООО «АПТЕКА-А.В.Е» можно отнести к рыночному типу, т.е. отсутствует комфорт внутри компании, минимальный уровень заботы о персонале, стратегические цели компании направлены на развитие в условиях конкурентной среды, в то время как предпочтение работники отдают культуре с «семейной атмосферой», где компания заботится о персонале и способствует его развитию. Выявлены слабые стороны существующей организационной культуры: несоответствие существующей организационной культуры компании с желаемой; отсутствие документа о внешнем виде и рабочей одежде сотрудников; несовершенная система мотивации работников; недостаточное количество мероприятий для сплочения коллектива; корпоративный сайт компании содержит мало информации о компании. Оценка действующего стиля управления показала следующее. В процессе трудовой деятельности фармацевтическим работникам приходится выполнять многообразные операции, требующие решения одновременно нескольких задач с большим потоком информации и физическими нагрузками. Особенностью профессиональной деятельности работников фармацевтических организаций является высокая психофизиологическая и эмоциональная напряженность (общение с больными, высокая моральная ответственность за изготовление и отпуск лекарственных препаратов). В этих

условиях развития процесса возникает необходимость становления института наставничества в рассматриваемой организации, так как от сокращения времени вхождения в должность нового специалиста, снижается интенсивность нагрузки на весь персонал конкретной аптеки. Кроме того, стоит также отметить, что совмещение роли специалиста в области здравоохранения и торгового работника зачастую приводит к возникновению конфликта интересов, поэтому аптечной организации необходимо минимизировать все риски связанные с работой сотрудников. Учитывая указанные выше аспекты, руководство аптечной организации в первую очередь должно создать или усовершенствовать существующую адаптационную программу молодых специалистов. Сотрудники аптек с трудовым стажем до 5 лет настроены критичнее, чем другие работники. Они оценивают вознаграждение, обучение, режим работы, удовлетворенность рабочим местом. Поэтому, чтобы стимулировать их заинтересованность, необходимо внедрить эффективную мотивационную систему наставничества.

**В главе 3 «Направления совершенствования стиля руководства как фактора успеха в управлении персоналом ООО «АПТЕКА-А.В.Е»** обосновываются основные направления совершенствования систему управления персоналом.

Проведенные в работе исследования, позволяют оптимизировать процессы кадрового менеджмента на примере ООО «АПТЕКА-А.В.Е», определять взаимосвязь между типом личности фармацевтического работника и наличием у него организаторских и карьерных компетенций. С целью определения необходимых для выполняемой работы компетенций проведен анализ специфики работы сотрудников (руководитель, провизор, фармацевт). Проведена экспертная оценка анкеты для оценки значимости пяти кластеров компетенций (воля и лидерство, межличностное общение, организационные и стратегические навыки, самопозиционирование) применительно к особенностям аптечной деятельности. Определена и выражена количественно (от 1 до 5 баллов) взаимосвязь между должностями



специалистов и уровнем развития их компетенций. Отмечена низкая корреляция между показателями компетенций руководителей и фармацевтических работников, что подтверждает необходимость дифференциации в формировании наборов компетенций для обучения специалистов. На основе модели компетенций «Ломингер» и результатов экспертных исследований построена матрица «Тип личности – должность» для руководителя аптеки. Тип личности определялся путем анкетирования по тесту Майерс – Бриггс. Представлен алгоритм определения оптимального типа личности претендента на должность руководителя. Аналогичные расчеты могут быть проведены для провизоров и фармацевтов. Полученные данные дают возможность использовать их при расстановке кадров, прием на работу, ротации специалистов.

Эффективным методом оценки, с помощью которого компании могут качественно измерить лояльность своих сотрудников является eNPS (Employee Net Promoter Score). Отношение сотрудников к компании – лакмусовая бумажка, которая показывает основные проблемы и пути их решения. eNPS станет отличным инструментом стиля управления руководителя, если его использовать правильно. Для обеспечения своевременного реагирования на изменения в уровне лояльности персонала, целесообразным представляется проводить eNPS анонимно, делать такие опросы плановыми (раз в два-три месяца), использовать для оценки автоматизированные инструменты, чтобы анализировать изменение результатов за определенный период. К примеру, на платформе TalentTech Опросы (<https://talenttech.ru/survey>) – единая платформа для HR-исследований в компании. Опросы – это единое пространство для работы с обратной связью. Компании самостоятельно не придется составлять опросники и анкеты в разных системах. На платформе можно получить подборку готовых исследований и конструктор опросов удовлетворенности для создания собственных форм. На единой платформе легко создать опрос онлайн. При этом, можно выбирать вопросы из готового списка или придумать свои,

используя разные шкалы, создавать шаблоны, исследовать статистику и результаты. Методологически правильно сформулированные вопросы позволят руководству компании оценить степень удовлетворенности персонала. В одном окне можно увидеть, какие опросы ждут запуска, какие проходят прямо сейчас, а какие уже завершились. Подключенный к платформе TalentTech Опросы искусственный интеллект проанализирует открытые ответы и выявит инсайты, в итоге руководитель получит готовый материал для того, чтобы менять компанию к лучшему, а база лучших мировых HR-практик послужит вдохновением для дальнейшей работы с удовлетворенностью персонала.

В итоге, разработанные методики дают возможность руководителю или специалисту по кадрам использовать эти данные при приеме на работу, составлении графика повышения квалификации, ротации кадров или увольнении сотрудников, не обладающих требуемыми компетенциями, а также внутриорганизационного карьерного развития сотрудников.

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Делается вывод о том, что определение термина «стиля руководства» сведено к совокупности характерных для руководителя приемов и способов решения задач управления. Понятие термина «стиль управления» охватывает определенные субъективно-психологические характеристики руководителя и направлен на достижение поставленных задач. Стиль управления представляется в качестве системы применяемых методов руководства. При этом, анализ основных направлений изучения стилей руководства представлен широтой и перспективностью исследовательской деятельности, проводимой в этой области. Большинство авторов указывают, что стилю управления отведена важную роль в эффективности деятельности компании и ее успехе, в связи с чем, значимость стиля руководства как фактора успеха компании, в том числе и корпоративной, только растет. Поэтому, правильно подобранный стиль управления является определяющим фактором успешной деятельности

организации. Выбор стиля руководства находится в прямой взаимосвязи с атмосферой в коллективе, взаимоотношениями между сотрудниками, а также между подчиненными и руководителем. Для формирования эффективного стиля управления, руководитель должен обладать определенными качествами. Изменение стиля управления могут быть обусловлены стратегическими целями организации. Основная задача управления персоналом выражается в создании условий, необходимых для достижения целей организации. Такая возможность появляется только в том случае, если персонал разделяет цели организации. Эффективный стиль управления, применяемый в управлении корпоративной организации, это основа для построения эффективной системы управления персоналом. Стиль руководства и анализ управления персонала должны осуществляться системно. Стиль руководства оказывает большую мотивационную роль, так как существенно воздействует на поведение сотрудников, что в результате отражается на успехе деятельности корпорации в целом.