

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Эффективные стили руководства в организации  
(на примере ООО «КАСТОРАМА РУС»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Лихачевой Анастасии Валерьевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

**Введение.** Актуальность данной темы заключается в том, что роль человеческого капитала, безусловно, влияет на успех организации, так как в настоящее время человеческий капитал является фактором конкурентоспособности и развития организации. В связи с этим возникают проблемы с мотивацией сотрудников и, конечно, стиля руководства на предприятии.

В настоящее время в нашей стране идет активное развитие рыночных отношений. В связи с этим происходят изменения в системе управления человеческим капиталом, систем оплаты труда на основе учета рыночной стоимости человеческого капитала как отдельного региона, так и страны в целом. Также происходят изменения в оценке эффективности труда работников и их квалификации.

Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда современного руководителя, с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных рабочих команд — с другой стороны, привели к тому, что современная управленческая деятельность все теснее смыкается с научно-психологическими знаниями.

Учитывая все вышесказанное, выбранная тема выпускной квалификационной работы представляется весьма актуальной и значимой, как с теоретико-методологической, так и с практической точек зрения.

**Степень разработанности проблемы в научной литературе.** Вопросы, связанные со стилем руководства, формами и моделями, разработаны в трудах таких исследователей, как Д. Макгрегор, К. Лайкерт. Основные вопросы управления человеческим капиталом освещены в работах Р. Беннетта, Х. Т. Грэхэма, А. А. Лобанова. Данная тема разработана в трудах как зарубежных, так и российских ученых: А.Я. Кибанов, А. В. Либин,, С.Ю. Трапицын, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева, Тарахиной В.Н., Л.И. Ушвицкого, Н.И.

Кабушкин., Н. П. Родионова, С.А. Легостаева , Р.Л. Кричевский, В.Р. Веснин , В. Е. Ланкина, Р. Блейк, Дж. Мутон и др.

Исходя из анализа вышеперечисленных исследований и публикаций, можно прийти к выводу, что до сих пор в области управления персоналом остаются не полностью раскрыты теоретические и методологические вопросы влияния стиля руководства на эффективность управления персоналом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ стиля руководства в организации и разработка мероприятий, направленных на совершенствование стиля руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ Рассмотреть понятие стилей руководства и критерии их эффективности;
- ✓ Изучить классификации стилей руководства в организации;
- ✓ Назвать методы и способы определения эффективности стилей руководства;
- ✓ Изучить общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «КАСТОРАМА РУС»;
- ✓ Провести анализ стилей руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС»;
- ✓ Провести оценку эффективности используемого стиля руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС» на основе критериев;
- ✓ Разработать курсы по эффективному лидерству для линейных руководителей и руководителей высшего звена ООО «КАСТОРАМА РУС»;
- ✓ Обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Методологическая основа исследования: анализ теоретических источников для определения ключевых позиций исследования (системный и комплексный анализ, сравнение, обобщение, систематизация).

Эмпирическую базу исследования составили материалы исследований, проведенных автором на базе ООО «КАСТОРАМА РУС» (г. Саратов, Вольский тракт, д.2, ТЦ "Нарру Молл").

Согласно поставленным задачам в основной части работы последовательно раскрываются теоретические и методические основы стилей руководства в организации, проводится анализ стиля руководства на примере ООО «КАСТОРАМА РУС», формулируются выводы по выявленным проблемам, разрабатываются направления совершенствования стиля руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС».

Практическая значимость исследования. В данной работе указаны основные положения, которые в дальнейшем могут служить основой для комплексного изучения стилей руководства в организации.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе выпускной квалификационной работы *«Теоретические основы изучения эффективных стилей руководства организации»* раскрыто понятие, подходы и критерии эффективности стилей руководства; были изучены различные классификации стилей руководства: 3 стиля руководства Курта Левина, системы лидерства Ренсиса Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон и стили руководства И. Адизеса. Также были описаны методы и способы определения эффективности стилей руководства такие как: интервью, анкетирование, аттестация, методы «180, 360 и 540 градусов, метод КРІ и т.д.

Понятие стиля руководства обладает большим количеством трактовок, однако среди этого множества, можно выделить общую черту, такую как влияние на подчиненных с помощью определенных методов для достижения целей деятельности организации. Знакомство с различными стилями управления поможет стать хорошим руководителем. Знание того, что они собой представляют, может помочь определить, какой стиль лучше выбрать. Могут помочь такие факторы как моральные принципы руководителя или рабочая среда компании.

Существует несколько классификаций стилей руководства: 3 стиля руководства Курта Левина. К. Левин смог разделить множество стилей управления организацией в три группы. Каждый из трех выделенных стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный имеют свои достоинства, недостатки и влияние на эффективность деятельности организаций; четыре базовых системы стиля лидерства Ренсиса Лайкерта; управленческая решетка Роберта Блейка и Джейна Моутона. Она включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи; четыре роли менеджеров – РАЕИ И. Адизеса.

Для оценки эффективности деятельности руководителей применяется широкий набор критериев, при этом требования к компетенциям руководителей разного уровня могут существенно различаться. Чтобы диагностика дала хорошие результаты – нужно определить показатели оценки руководителя, которые представляют полный набор навыков и умений, необходимых именно ему для успешного решения бизнес-задач.

Для оценки руководителей применяются десятки методов. Технически все они проводятся одним из трех способов:

1. Ручное получение и обработка данных (например, при личном или групповом интервью);
2. Автоматическая оценка (например, компьютерное тестирование);
3. Комбинированный метод, когда компетенции оцениваются с помощью тестов, а индивидуальные – с помощью интервью и других методов.

К наиболее популярным методикам оценки руководителей можно отнести: интервью; анкетирование; аттестацию; оценку «180 градусов» – опрос сотрудника и его непосредственного руководителя; оценку «360 градусов» – опрос сотрудника, его руководителя, подчиненных и коллег; оценку «540 градусов» – опрос делового окружения, а также клиентов и поставщиков; метод КРІ: оценивается достижение руководителем установленных планов и показателей эффективности. Тестирование с

помощью психометрических и профессиональных тестов: первые позволяют определить личные качества – soft skills, вторые – профессиональные, hard skills.

В второй главе выпускной квалификационной работы *«Анализ эффективных стилей руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС»* представлена организационно-экономическая характеристика организации; проведено исследование стилей руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС»; дана оценку используемого стиля руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС».

В качестве объекта анализа по теме исследования выбран магазин, занимающейся продажей товаров для дома, дачи и ремонта ООО «КАСТОРАМА РУС». Миссия компании - сделать людей сильнее и дать им больше выбора и возможностей с помощью широкого выбора товаров и политики – «Низкие цены каждый день». Целью ООО «КАСТОРАМА РУС» помогать миллионам людей на создание лучшего дома и, соответственно, лучшей жизни.

Немаловажным фактором успешного развития организации является финансово-экономическая деятельность. Краткий анализ баланса показал, что последние два года чистые и совокупные растут. На протяжении пяти лет выручка в ООО «КАСТОРАМА РУС» снижается. Чистая прибыль компании за два последние года выросла. Показатели рентабельности собственного капитала ( ROE ) и рентабельности активов ( ROA ) с 2019 по 2023 год увеличиваются.

В ООО «КАСТОРАМА РУС» управляющим данного магазина является директор, в его подчинении находятся все линейные и функциональные руководители. Для выявления стиля руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС», были проведен опрос и анкетирование среди сотрудников данной организации. Также было проведено анкетирование с директором магазина.

После проведения исследования выяснилось, что директор, руководители секторов и их заместители чаще всего руководствуются авторитарным стилем управления, но иногда в его (стиле) можно обнаружить

демократические нотки. Используя эти стили, они проявляют интерес к мнению работников при принятии решений, но в большинстве случаев они действуют по-своему. Руководители проявляют амбиции и настойчивость. В сложных ситуациях часто не тратят время на выяснение кто прав, а кто виноват. Они делегируют значительную часть своих обязанностей из-за нехватки времени. Руководители очень требовательны, зачастую требуют большего, чем предусмотрено инструкциями. Им мало интересуют проблемы своих подчиненных, будь то профессиональные или личные. Они живут отдельно, в собственном мире, отрываясь от коллектива и рабочего процесса.

Чтобы определить насколько эффективен используемый стиль руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС» были проведены опрос и анкетирование среди сотрудников данного магазина.

По результатам первого опроса видно, что сотрудники показали низкую удовлетворенность своим трудом, то есть работа была неправильно организована, руководитель постоянно требовал быстрого выполнения поставленных задач, строгого соблюдения правил, порядка и четкости. По итогам анкетирования было выявлено, что сотрудники считают стиль управления своих руководителей недостаточно эффективным.

То есть, используемый стиль руководства в ООО «КАСТОРАМА РУС» неэффективен. После проведения оценки было обнаружено, что поведение руководителей должно быть направлено на создание наиболее позитивного отношения подчиненных, которые идентифицируют свои личные цели с целями организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы *«Направления совершенствования стилей руководства ООО «КАСТОРАМА РУС»* разработаны курсы по эффективному лидерству для линейных руководителей и руководителей высшего звена ООО «КАСТОРАМА РУС»; представлено внедрение программы: «эффективное лидерство»; дано обоснование эффективности предложенных мероприятий в ООО «КАСТОРАМА РУС».

Первый курс направлен на развитие лидерских качеств у руководителей высшего звена ООО «КАСТОРАМА РУС». К руководителям высшего звена относятся: заместитель директора и руководители секторов. Ключевое значение для руководителя приобретает лидерство, продвинутые навыки эффективной коммуникации и эмоционального интеллекта. Мотивирующий и внимательный лидер помогает команде сонастроиться и уверенно принимать внешние вызовы и изменения.

Курс имеет четкую и логически выверенную структуру из семи модулей, специально построенную таким образом, чтобы помочь слушателям постепенно погрузиться в разные аспекты лидерства, от понимания существующих теорий до практических инструментов в работе лидера.

Для максимальной эффективности в каждом модуле предусмотрены теоретические блоки в формате мини-лекций, чередующиеся с малыми игровыми формами, ролевыми играми и кейсами, демонстрационными видео, групповой работой и индивидуальными практическими заданиями.

Второй курс развития лидерских навыков для линейных руководителей ООО "КАСТОРАМА РУС" включает командную работу, технологии решения сложных задач, набор практик, деловые и ролевые игры, а также работу в малых группах над проектами. Это позволяет постепенно усиливать и развивать управленческие компетенции, необходимые для успешной работы руководителя.

Программа развития лидерских качеств позволит руководителям ООО "КАСТОРАМА РУС" приобрести новые управленческие навыки и расширить свои возможности в планировании и реализации стратегических целей компании, а также в работе с коллективами.

Курс содержит 4 основных модуля, которые необходимы для успешного руководства людьми и процессами. Данная программа дает возможность изучать темы дозированно - в течение 3 месяцев (13 недель) при постоянной поддержке со стороны куратора.

После того как было рассмотрено содержание предложенных курсов по повышению лидерских качеств руководителей высшего звена и линейных руководителей ООО «КАСТОРАМА РУС» необходимо рассчитать основные затраты на их реализацию.

Стоимость обучения курса по эффективному лидерству для руководителей высшего звена ООО «КАСТОРАМА РУС» – 120000 руб. Так как сотрудники будут обучаться во время работы, то затраты будут рассчитываться исходя из их заработной платы. У каждого сотрудника в ООО «КАСТОРАМА РУС» разная заработная плата. У директора- 77250 руб., заместителя директора- 63500 руб., руководителя сектора- 55640 руб., менеджера- 46115 руб. Исходя из этих данных можно сделать необходимые расчеты.

К руководителям высшего звена относят заместителя директора и руководителей секторов. Данный курс рассчитан на 8 недель обучения, занятия будут проходить два раза в неделю на протяжении 4 часов. То есть, сотрудники будут тратить 4 часа своего рабочего времени на обучение.

Затраты рабочего времени заместителя директора ООО «КАСТОРАМА РУС» будут равны 12704 руб.

Затраты рабочего времени 4 руководителей секторов ООО «КАСТОРАМА РУС» будут равны 44544 руб.

Итого: 120000 руб. + 12704 руб. + 44544 руб. = 177248 руб.

Стоимость обучения курса по эффективному лидерству для линейных руководителей составляет 90000 руб. Линейными руководителями являются: директор и 13 менеджеров. Затраты рабочего времени директора ООО «КАСТОРАМА РУС» = 25116 руб.

Затраты рабочего времени менеджеров ООО «КАСТОРАМА РУС»: 194688 руб.

Итого: 90000 руб. + 25116 руб. + 194688 руб. = 309804 руб.

Таким образом, общие затраты на проведение обучения сотрудников ООО «КАСТОРАМА РУС» будет составлять:

$$177248 \text{ руб.} + 309804 \text{ руб.} = 487052 \text{ руб.}$$

Источниками финансирования прохождения данных курсов является общая прибыль ООО «КАСТОРАМА РУС» в г. Саратове за 2023 год. Она составляет: 198565381 руб. Если рассчитать процент затрат за прохождение курсов от общей прибыли магазина, то получится:

$$487052 \text{ руб.} / 198565381 \text{ руб.} * 100\% = 0,2 \%$$

Для того чтобы оценить, насколько предлагаемые мероприятия повысят эффективность используемого стиля руководства, необходимо рассчитать коэффициент текучести:

Коэффициент текучести = Количество уволившихся из компании / Среднесписочная численность  $\times$  100%.

За 2023 год в ООО «КАСТОРАМА РУС» уволилось 54 человека (на тот момент сотрудники не прошли курсы по эффективному лидерству), среднесписочная численность работников — 109 человек.

$$\text{Коэффициент текучести} = (54/109) * 100\% = 49\%.$$

Показатель КТК 49% является явным признаком серьезных проблем с персоналом в компании.

Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый результат текучести кадров организации от проведения мероприятий по повышению эффективности стиля руководства ООО «КАСТОРАМА РУС» может уменьшиться на 10% от коэффициента текучести:

$$49\% / 10\% = 4,9\% .$$

Рассчитаем ожидаемый коэффициент текучести на 2024 год:

$$\text{КТ} = 49\% - 4,9\% = 44,1\%$$

Прохождение курсов по эффективному лидерству в компании ООО «КАСТОРАМА РУС» повлечет за собой снижение показателя текучести кадров. Хотя это изменение составит всего 4,9%, оно все же будет иметь положительное значение.

Это снижение позволит уменьшить затраты на поиск и отбор новых сотрудников, а также на их обучение и адаптацию внутри компании.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предлагаемых курсов: благодаря прохождению сотрудниками курсов по повышению лидерских качеств исчезнут выявленные недостатки в параграфе 2.1 и 2.2., реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность управления на всех уровнях организации и исправит все выявленные недостатки в работе руководителей ООО «КАСТОРАМА РУС».

**Заключение.** Проведенные исследования позволили сделать следующие основные выводы. Стил управления представляет собой особую систему воздействий руководителя на подчиненных, направленную на повышение эффективности выполнения управленческих функций. Он формируется под влиянием различных факторов, как субъективных, так и объективных. На стил оказывают 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 сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и другие объективные факторы, и, наконец, стил выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненными. Работа руководителя в наши дни — это, в первую очередь, общение, коммуникации различного уровня и типа. В любом общении очень большую роль играет впечатление, которое производят участники общения друг на друга. Должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз.

В процессе своей деятельности руководитель проявляет себя с разных сторон:

- ✓ Управляющий: устанавливает и передает полномочия, делегирует ответственность, принимает решения.
- ✓ Лидер: мотивирует, вдохновляет и направляет подчиненных, создает благоприятный климат в коллективе.
- ✓ Дипломат: разрешает конфликты, ведет переговоры, представляет интересы организации.

✓ Воспитатель: развивает и обучает подчиненных, создает сплоченную команду.

В работе была проанализирована эффективность деятельности высших и линейных руководителей ООО «КАСТОРАМА РУС» в г. Саратове. В ходе исследования был сделан вывод о том, что используемый стиль руководства в магазине неэффективен. Многие сотрудники жаловались, что руководитель жесток, ему не хватает демократичности. Проведенный анализ показал, что сотрудники не удовлетворены своей работой. Для повышения эффективности деятельности руководителей ООО «КАСТОРАМА РУС» в г. Саратове были предложены следующие мероприятия:

1. Прохождение курсов по эффективному лидерству для руководителей высшего звена ООО «КАСТОРАМА РУС».

2. Прохождение курсов по эффективному лидерству для линейных руководителей ООО «КАСТОРАМА РУС».

Расчеты показали, что процент затрат за прохождение курсов от общей прибыли магазина в г. Саратове минимален и составляет всего 0,2 %. Также был рассчитан показатель текучести кадров, он составляет 49 %. Предполагается, что после прохождения курсов данный показатель снизится до 44,1 %.

Таким образом, предлагаемые мероприятия, направленные на повышение эффективности руководства ООО «КАСТОРАМА РУС», положительно скажутся на результатах деятельности подчиненных. В результате прохождения предлагаемых курсов ожидается, что сотрудники будут удовлетворены сменившимся стилем руководства своего начальника. Вырастет уровень доверия как к руководителям, так и к своим подчиненным, идеи, выдвигаемые сотрудниками, будут услышаны, а некоторые реализованы и так же понизится коэффициент текучести кадров.