

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»**

**Факультет экономики и управления  
Кафедра менеджмент  
Направление «Управление персоналом»  
Профиль «Управление персоналом в организации»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:  
к.э.н., доцент Балановская А.В.

Подпись \_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«ОПТИМИЗАЦИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила:

Лазарева Н.А., УП-41

Подпись \_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.т.н. профессор

Макарова Л. В.

Подпись \_\_\_\_\_

## Оглавление

Введение.....	3
1. Стиль управления как категория .....	5
1.1. Понятие «Стиль управления» .....	5
1.2. Основные функции управления.....	8
1.3 Типология стилей управления .....	21
1.4. Социокультурные особенности организации и их влияние на стиль управления в организации .....	38
1.5. Оптимизация стиля управления .....	42
1.6. Сопоставительный анализ концепций стилей управления в РФ и за рубежом.....	48
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований .....	57
2.1. Организационная и квалификационная структура отделений ПАО «Сбербанк».....	57
2.2. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований .....	65
3.Экспериментальные исследования и разработки предложений по оптимизации стиля управления в отделениях Сбербанка .....	68
3.1.Оценка стиля руководства в подразделениях и социально-психологической зрелости сотрудника.....	68
3.2. Разработка предложений по оптимизации стиля руководства в подразделениях ПАО «Сбербанк» .....	71
Заключение .....	72
Список литературы .....	74
Приложения .....	76
Приложение 1. Организационная структура Самарского отделения Поволжского банка	
Приложение 2. Сведения о замещаемости, текучести и выбытии персонала Самарского отделения	
Приложение 3. Анкета	

## **Введение**

В связи с быстрым ростом фирм и увеличением их в количестве, возникает проблема эффективного руководства и управления человеческими ресурсами. Выбор руководителя какого-либо определенного стиля и способности влиять на подчиненных для эффективного достижения целей организации является самой актуальной темой на сегодняшний день.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальных сферах общества предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности. Возрастает значимость социальных последствий человеческих решений. Выбор руководителем оптимальных форм общения с подчиненными и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга и подчиненными - своих руководителей, в частности. Важным так же является и то, как стиль руководства отражается на социально-психологических характеристиках коллектива.

Современный руководитель, эффективно управляющий предприятием, должен не только успешно осуществлять финансовую или хозяйственную деятельность, но и правильно организовать и направить действия персонала, что в свою очередь может привести к определенному стилю руководства.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного руководства вызвали интерес людей с давних времен, однако, систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен Ф. Тейлора. За это время было проведено много исследований. Тем не менее, до сих пор не существует полного согласия по поводу того, какой стиль руководства считать наиболее эффективным.

Вопрос выбора эффективного стиля управления особенно остро стал в последние годы. Возникшие на рубеже 70-80-х годов застойные явления в общественном производстве самым непосредственным образом были связаны с серьезными изъянами в управлении и, прежде всего в работе с кадрами.

Командирский стиль руководства был ведущим стилем в управлении социалистическими предприятиями или коллективами, так как страна постоянно вела битву за план. А где битва, там и приказ, а где приказ, там и беспощадность к человеку, подчинённому. Командный стиль руководства требовал особых психологических и правовых установок.

Многие хозяйственные и партийные руководители тяготели к волевым методам, а потому не владели культурой управления и межличностного общения, отличались низкой нравственной культурой.

Надо признать, что сами обстоятельства благоприятствовали утверждению подобного образа мышления: сложившаяся система отношений вселяла уверенность непогрешимость выбранного стиля руководства, а тем самым и в непоколебимости своего служебного положения.

Планово-административная система привела к тому, что во многих случаях сама система отторгала квалифицированных управленцев, поощряя иной тип руководителей - неукоснительно выполняющих директиву «сверху» и жестких к подчинённым.

Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления высокорезультативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приёмов работы, отсутствием должной личной ответственности и прочими недостатками.

**Цель** данной работы – оптимизация стиля управления в Самарском отделении Поволжского банка.

**Объектом** данного исследования является стиль управления руководителей подразделений, **предмет** – оптимизация стиля управления руководителей.

## **1. Стиль управления как категория**

### **1.1. Понятие «Стиль управления»**

В литературе существует много определений понятия «стиль управления», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними.

*Стиль управления* – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. [2, 230]

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получила интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем.

Основные проблемы разработки концепции стилей управления:

- трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей;
- сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное

отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля;

- изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной. [5, 136]

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль управления можно 2-я способами:

1. Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.

2. С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития

коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления.

Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме. [11, 428]

Стиль управления — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);
- Либеральный стиль (анархический).

Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории

Управляющий производит управление группой людей (организацией) в согласовании с присущим ему стилем управления. [19, 150]

Существует связь понятия «стиль управления» с разными категориями управления.

Стиль находится на стыке последующих взаимосвязей:

- законы – принципы – способы – стиль;
- законы – принципы – стиль – способы;
- цель – задачи – способы – стиль;
- задачи – функции – свойства управляющего – стиль.

Четыре взаимосвязанных направления стиль соединяет воедино в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – итог.

Зависимо от того, какими принципами управляется правительство, организация либо личность в собственной жизнедеятельности, формируются определенные стили управления.

## **1.2. Основные функции управления**

Функция управления – это комплекс необходимых, повторяющихся управленческих работ, объединенных единством содержания и целевой направленности. [1,150]

Функции управления характеризуют определенную сферу управленческой деятельности, осуществляемую на всех уровнях управления предприятиями.

Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Планирование – непрерывный процесс изучения путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявления возможностей, условий и факторов.

Составной частью планирования становится составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей средой. [16,112]

Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Стратегическое планирование ориентировано на продолжительное существование предприятия и охватывает срок 10-20 лет. Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Оперативное планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно это планирование осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. [8, 240]

Существует укоренившееся заблуждение. После развала СССР слова "план", "плановая экономика" стали употребляться с отрицательным оттенком.

Недостатки экономики СССР некоторые связывали с тем, что она была "плановой". Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняется прежде всего плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления.

Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос "Зачем?", формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те - до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы - материальные, финансовые, кадровые, временные - и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно, что необходимы резервы на случай непредвиденных обстоятельств. [27, 238]

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Результаты планирования часто оформляют в виде "бизнес-плана". Ясно, что реально используемые фирмами технологии планирования достаточно сложны. Обычно им занимаются специальные подразделения. Полезными оказываются математические методы планирования.

Современным подходом является децентрализованное планирование, или распределение специалистов по планированию по основным подразделениям и отделам фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов. Данная практика позволяет разрешить некоторые возникающие между плановиками и остальными работниками конфликты, ибо планы разрабатываются теми, кто «обречен» на их выполнение, а не «верхами» организации.

Примером компетентности специалистов по децентрализованному планированию являются сотрудники компании Jonson&Jonson(33 направления бизнеса, 168 подразделений в 53 странах мира). Высшее руководство доверяет постановку целей менеджерам подразделений, которые, как показывает

практика, ставят собой куда более амбициозные, чем ожидало начальство задачи. [23 172]

Организация – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации. Именно на этой стадии организации предприятие обеспечивается необходимыми ресурсами – персоналом, материалами, оборудованием, знанием, денежными средствами и др. В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т.е. создание реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рынка. Для многих, прежде всего, государственных организаций эта задача является новой.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке.

Многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают вертикаль управления, делегируют полномочия. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой армейской поговорке – «честь отдается мундиру, а не человеку». Однако, поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются

политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за пределы, превышают свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией, но даже полномочия высшего руководства ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношение между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах. [10, 164]

Все чаще в организационную структуру вводятся новые звенья, связанные с изучением рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая и не менее важная функция организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь – работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение тех или иных проблем предприятия.

Организационные структуры могут подразделяться на:

Организационная структура по продукту. Такая структура предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные

контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом..

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путём совместных или переплетающихся директоратов дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия.

Организационная структура по региону. Предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центром прибыли и ответственности. Они осуществляют координацию деятельности дочерних и производственных компаний по всем видам продуктов. Подразделение возглавляет распорядитель, который подчиняется непосредственно высшему руководству и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. Он может иметь в своем подчинении управляющих отдельными отделами.

Смешанная структура. Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления.

Наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры. Эта структура наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития фирмы. [29, 239]

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации сотрудника на рабочем месте. Различные категории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Однако чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха или достижение цели), получаемые посредством самой работы.

Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществление самоконтроля и т.д.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяются три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. МакКлеландом и Ф. Герцбергом.

А. Маслоу известен как автор теории мотивации через иерархию потребностей (пирамида потребностей). В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей: физиологические потребности, потребности в безопасности, в социальном признании, в уважении и потребность в самовыражении. [7, 136]

Другая теория мотивации, автором которой является Д. МакКлеланд, известна как теория трех потребностей: власти, успеха и причастности. Эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы – это размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника. Если эти потребности удовлетворены, у работника не развивается чувство неудовлетворенности. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов. Они выражают мотивы жизни и трудовой деятельности работника: получение удовлетворенности от самой работы и ее результатов, продвижение по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, самовыражение, ответственность, рост возможностей. В современных условиях большое значение приобретает также ощущение принадлежности к команде, организации и ее ценностным ориентациям.

Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, учеными разработаны и другие подходы, которые получили название процессуальные теории мотивации. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Теория ожиданий, например, рассматривает мотивацию как функцию ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории используются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение между усилиями и результатами.

Теория справедливости исходит из того, что работники взвешивают их усилия с вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников той же или других категорий. Если при этом обнаруживается несоответствие, возникает напряжение, которое является фактором мотивации.

Комплексная процессуальная теория, известна как модель Л. Портера – Э. Лоулера, рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия. Объем затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении. [3, 432]

Современные подходы к мотивации учитывают два важнейших момента в работе организаций:

- Решающую роль образованного и квалифицированного персонала, обладающего необходимым знанием и свободой выбора;
- Мотивированность самих работников к обучению и самообучению.

По мере роста взаимозависимости сложной среды, в которой работают организации, учитывается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и прежде всего его знаний, а также развития способностей организации к непрерывному обучению персонала.

Западные менеджеры понимают проблему мотивации персонала гораздо лучше своих российских коллег и их богатый опыт можно вполне использовать, адаптировав его к российским реалиям.

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут катастрофическими, а также используется для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал. [17, 176]

Контроль – фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в конкретной организации.

В качестве основных видов выделим: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, т.к. имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления. [9, 284]

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации. [20, 135]

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров.

### 1.3 Типология стилей управления

В настоящее время существует классификация стилей управления: управленческая схема Блейка и Моутона, модель Дугласа МакГрегора, Эшриджская модель и классические стили управления.

#### 1.2.1. Управленческая схема Блейка и Моутона

Роберт Блейк и Джейн Мутон - американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих.

Они считают, что подготовка менеджера - это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка - Моутона включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта «сетка» управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от менеджеров низового звена до ведущих должностных лиц. [8, 240]

Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве.

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу об их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также о их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени

заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

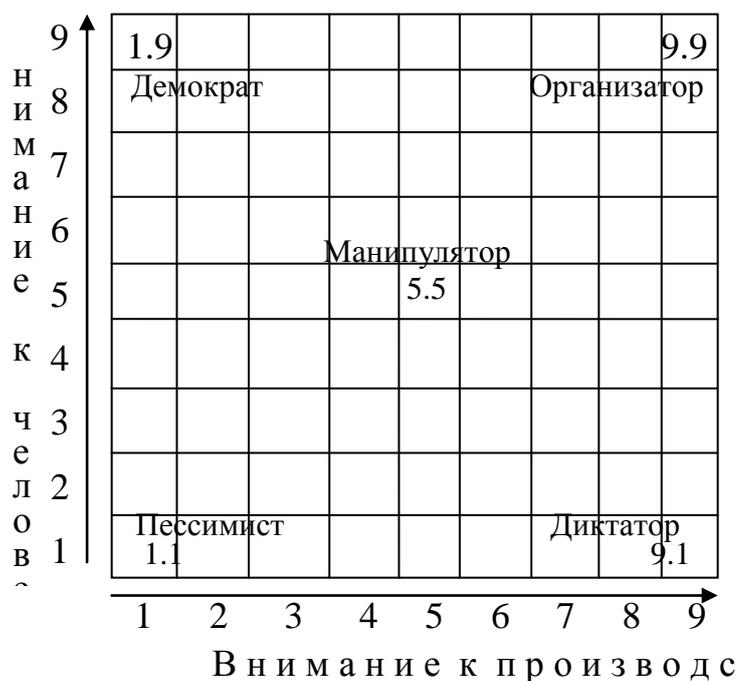


Рисунок 1. Схема Блейка - Моутон.

Точка 1.9. Демократ(менеджер типа «управляющий загородным домом»).

Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе.

Достоинства этого стиля управления заключаются в том, что руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях с подчиненными. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низкая, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок.

Недостатки заключаются в том, что руководитель мало заботится об эффективности выполнения заданий. Излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера. Так же, люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

Точка 1.1. Пессимист(Безразличный менеджер).

Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

Достоинство этой модели в том, что такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство.

Недостаток заключается в том, что деятельность менеджера будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраниваться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия - минимальным.

Точка 9.1. Диктатор(Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи).

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. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени.

Недостатки заключаются в том, что менеджер игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

#### Точка 9.9 Организатор(команда).

Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий, как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим

способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

#### Точка 5.5 Манипулятор(посредник).

Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой, о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях - лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.

Достоинства этого стиля в том, что руководитель достигав! приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

Недостатки в том, что прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства - оптимальным стилем - было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная

подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы. [15, 98]

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

### 1.2.2. Модель Дугласа МакГрегора

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы

обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «Y»

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели,

автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня - в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, - он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Различного рода исследования позволяют утверждать, что руководители - приверженцы как теории X, так и теории Y достигают значительных успехов в бизнесе. Однако если менеджер стоит перед выбором, но чувствует в себе силы создать систему управления по типу теории Y, стоит остановиться именно на ней, поскольку это будет лучше как него самого, так и для его

подчиненных. Но каждый руководитель должен оценить, возможно ли в тех условиях, которые свойственны развитию его бизнеса, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

1. Существуют такие условия, при которых развитие фирмы изначально идет по принципам теории Y. Поскольку основными инициаторами в создании и развитии любой идеи, главным образом, являются руководители организации, в условиях равноправия они должны заручиться полной поддержкой со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для подчиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по тем или иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер среднего звена не в праве ущемлять права подчиненного, если не согласен с его действиями. Он может даже иметь определенные неприятности, если его мнение не совпадает и с позицией вышестоящего руководства. Сходные ситуации выглядят абсолютно различными, если рассматривать их с противоположных позиций. Менеджер, придерживающийся теории Y, может позволить подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать два различных вида деятельности. Эта ситуация может рассматриваться как обоюдный шаг навстречу. Представьте, однако, как сложно будет выполнить приказ менеджера по теории X о сокращении срока поставки хотя бы на один день, если все условия по сделке уже согласованы с конкретным покупателем.

2. Концепции, соответствующие теории Y, работают наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный работник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории Y.

Низкоквалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории X.

3. Широкое применение теории Y в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у

работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации всего персонала. [23, 172]

### 1.2.3. Эшриджская модель

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля управления:

- 1) приказы;
- 2) реклама;
- 3) консультации;
- 4) единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

Недостатки приказного стиля таковы, снижается инициативность управляемого персонала, создается напряженная обстановка в коллективе.

Достоинство — способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критических ситуациях. [6, 198]

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Достоинство - персонал чувствует свою вовлеченность в принятие решений, что хорошо сказывается как на психологическом климате в организации, так и на работе персонала.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение

подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Несомненно, вы сами можете привести такие примеры из своей работы. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев.

Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля. [24, 172]

#### 1.2.4. Классические стили управления

Впервые вопрос о стилях управления был рассмотрен К.Левиним. В его классификации в качестве крайних полюсов были поставлены авторитарное и либеральное управление, а демократический стиль выступал как наиболее приемлемый вариант.

##### Авторитарный (директивный) стиль

Определяется ярко выраженной жадой личной власти, стремлением к доминированию, манипулированию подчиненными и ситуацией. Менеджер авторитарного стиля рассматривает других людей как средство достижения целей. Авторитарный стиль основывается на жестких и односторонних действиях руководителя по отношению к подчиненным. Общая стратегия

организационного развития доступна только самому руководителю. Эффективность организационного взаимодействия определяется жесткой дисциплиной и четкостью критериев результативности. При этом авторитарный руководитель, как правило, окружает себя многочисленными символами власти, стремится отгородиться от подчиненных психологически и активно использует невербальные приемы оказания давления на окружающих. Авторитарный руководитель часто проявляет нетактичность, склонность к личному произволу. Инициатива, творчество не поощряется. В группе отсутствует дух сотрудничества и взаимодоверия.

В демократических организациях директивный руководитель окольными путями концентрирует власть в своих руках, выдавая собственное мнение за мнение большинства, манипулируя отношениями и подбирая безотказных исполнителей.

Достоинством авторитарного стиля является централизованность управленческих воздействий, быстрое достижение единичной цели.

Недостатки этого стиля таковы - сотрудники в основном относятся к навязанным руководителем решениям безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

При более мягкой "благожелательной" разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему, и если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается, предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом наказания здесь имеет место, но оно минимально.

Возможность использования авторитарного стиля обуславливается следующими объективными причинами: отсутствие дисциплины и порядка в организации; жесткий лимит времени для принятия решений или внедрения изменений в организации; сложные, опасные условия функционирования организации; игнорирование группой нового руководителя.

Важно учитывать, что длительное использование авторитарного стиля способствует выработке авторитарных черт характера даже у гармоничной личности.

Французский социолог Б. Гурней показал, что невозможно добиться даже среднего уровня эффективности деятельности подчиненных, если ограничиваться только властными методами воздействия: их использование порождает безынициативность и равнодушие.

Положительные и отрицательные последствия использования авторитарного стиля управления представлены в таблице 1.

Таблица 1

Положительные и отрицательные последствия использования авторитарного стиля управления

Положительные	Отрицательные
1. Оперативное решение задач в сложных условиях. 2. Обеспечение дееспособности вновь сформированных коллективов. 3. Организация труда сложных по структуре коллективов (несогласованность неформальных групп, противоречия интересов).	1. Снижение показателей эффективности труда. 2. Ухудшение трудовой и технической дисциплины. 3. Свертывание творческой инициативы. 4. Ухудшение социально - психологического климата. 5. Текучесть кадров.

Демократический (коллегиальный) стиль управления

Демократический стиль определяется коммуникативными навыками руководителя, способностью продуктивного взаимодействия, умением мотивировать и увлекать окружающих общими задачами и целями. Менеджер демократического стиля рассматривает других людей не как средство, а как цель, как важнейшее содержание организационного взаимодействия. Демократический лидер привносит стратегические задачи развития в окружение, формируя у подчиненных чувство уверенности, сопричастности общему делу. Такой руководитель уверенно делегирует полномочия, а стремление к власти реализует в коммуникационном влиянии. Коллегиальный стиль опирается на взаимные соглашения, правовую систему и деловые характеристики организационных взаимоотношений. Однако демократический стиль зачастую рискует превратиться в панибратство, если желание нравиться у руководителя становится сильнее, чем потребность во власти.

Демократический стиль позволяет гибко перестраивать систему управления. Власть основывается на деловом и личном авторитете, а искусство управления предполагает активное участие подчиненных в принятии решений. Для демократического стиля органичны свободная критика, обсуждение и инициативность, что не исключает требования дисциплины и соблюдения менеджером разумной дистанции в отношении подчиненных. Демократический руководитель стремится создать дух сотрудничества и взаимопонимания в группе с целью увеличения эффективности деятельности. По своим индивидуально - психологическим особенностям демократический менеджер, как правило, экстравертирован, оптимистичен, честолюбив, но с развитым чувством ответственности, устойчив, не мнителен. Личные и деловые качества взаимно уравновешены, что формирует целостное мировоззрение.

Однако руководитель демократического стиля должен уметь в кризисных ситуациях принимать единоличные, директивные решения, разумно менять стиль управления.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства

более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический - сложными, где на первом месте выступает качество.

Положительные и отрицательные последствия реализации демократического стиля управления представлены в таблице 2.

Таблица 2

Положительные и отрицательные последствия реализации демократического стиля управления

Положительные	Отрицательные
1. Благоприятный социально-психологический климат.	1. Снижение эффективности управления в экстремальных условиях.
2. Творческая атмосфера в коллективе.	2. Снижение эффективности при необходимости четкого сосредоточения ответственности на одном человеке.
3. Благоприятная обстановка интеллектуальной совместной деятельности руководителя и подчиненных.	3. Дополнительные затраты времени на обсуждения.

Либеральный (попустительский) стиль управления

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель

ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально - психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Применение этого стиля находит все больше распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и пр. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений. [12, 537]

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передовая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом

лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Положительные и отрицательные последствия реализации либерального стиля управления представлены в таблице 3.

Таблица 3

Положительные и отрицательные последствия реализации либерального  
стиля управления

Положительные	Отрицательные
<p>1. Открывается больше возможностей для раскрытия творческой инициативы и новаторства.</p>	<p>1. Коллектив как бы «плывет по воле волн».</p> <p>2. Плохой контроль за действиями подчиненных.</p> <p>3. Низкая или неустойчивая эффективность труда.</p>

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течении трех лет. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие у коллектива с либеральным и авторитарным.

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует отметить, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. [30, 224]

Характеристику стилей руководства можно увидеть в таблице 4.

## Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подч.	Стиль руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично	Советуется с подчиненными	Ждет указаний и решений
Способ доведения решений до исполнит.	Приказывает, распоряж., командует	Предлагает, просит	Просит, упрощивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в соответствии с делегир. полномочиями	Снимает с себя ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Бойтсся квалифцир. работников	Подбирает грамотных	Подбором не занимается
Отношение к недостатку знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает квалиф., учитывает критику	Пополняет знания и поощряет подчиненных в этом смысле
Стиль общения	Дистанция. Не общительный	Дружески настроен, любит общество	Бойтсся общ. Общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
Отношение к дисциплине	Форм., жесткая	Дифф. подход. Сторонник разумной дисциплины	Треб. формальн. дисциплин.
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание – основной стимул. метод. Поощрение только по праздникам	Различные методы стимулирования и не только по праздникам	Действует так же как демократ

#### 1.4. Социокультурные особенности организации и их влияние на стиль управления в организации

Совместная жизнь и деятельность людей осуществляется в определенных организационных формах, значительная часть которых институционализирована. Они характеризуются особыми наборами функций, т.е. помогают людям решать определенные типы социальных и индивидуальных задач. Им присущи специфические социокультурные коды, по которым люди определяют социально значимые ситуации и характер взаимодействия в них. Принадлежность людей к таким формам и позволяет

характеризовать общество и культуру в их устойчивых и воспроизводимых чертах, т.е. с точки зрения социальной структуры. Под институтом понимается устойчивая форма согласованной активности людей, с помощью которой они включаются в социальную жизнь общества, приспосабливаются к ней и ее поддерживают. Тогда под термином «институт» понимаются определенные социально установленные и признанные нормы или социокультурные паттерны, относящиеся к отдельным аспектам жизни общества. Институты как социально установленные образования формируют и поддерживают социально-функциональную структуру общества за счет контроля структурных связей между функциональными единицами, подсистемами, компонентами общества. В целом сложились два основных взгляда на природу институционализации. Согласно первому из них, институционализация есть процесс формирования социальных институтов в результате интеграции нового вида социальной практики в существующую систему общественных отношений.

С другой стороны, институционализация есть универсальный способ упорядочения совместной деятельности людей путем установления определенных правил поведения, норм и санкций. Социальная система или организация включает экономику, политику, социетальное сообщество и институты социализации (поддержания культурных образцов). Ядром является социетальная общность, представляющая собой «структурированный нормативный порядок, посредством которого организуется коллективная жизнь населения». Социетальное сообщество представляет собой сложную сеть взаимопроникающих коллективов и коллективных лояльностей, систему, для которой характерны дифференциация и сегментация. В таком сообществе существует «относительно полное согласие по поводу нормативного строя и авторитета лидеров». Успешность функционирования любой организации зависит не только от компактности ее структуры и рациональной целесообразности функциональных единиц, но и социокультурной среды организации или организационной культуры. Речь идет о паттернах (образцах), ценностях, нормах взаимодействий и отношений членов организации,

обусловленных взаимным наложением функционально-нормативной структуры организации и культурных характеристик ее членов; формальных связей между функциональными ролями и межличностными отношениями; положения людей в организационной структуре и в социальной стратификации. [21, 128]

Современная организационная структура ориентирована не только на решение производственных задач, но и на общее благополучие организации и ее членов. От жесткого рационализма и расчетливости, предполагающих опору на привычные и рутинные действия, руководство переходит к включению эмоциональных и личностных компонентов в технологии управления. Речь идет о смене приоритетов: от индивидуальной борьбы с недостатками к заинтересованности и участию работников в делах организации, от внешнего контроля (жесткое планирование, бюрократический надзор, наказание) к внутреннему (ответственность, обратная связь руководства и подчиненных, поощрение и т. д.).

Сложность организаций как социокультурных общественных единиц, включающих не только функциональные связи, обусловленные целесообразной структурой, но и человеческие отношения, предполагает необходимость учитывать некоторые фундаментальные особенности ее антропологической обусловленности, которые не сводятся только к рационалистической трактовке человека и культуры.

Во-первых, необходимо учитывать стремление людей к последовательности и устойчивости в отношениях друг с другом и представлениях об окружении. Даже если внешнее окружение является неопределенным, сложным, подвижным, они упрощают его и делают определенным даже вопреки очевидности и рациональной логике.

Во-вторых, механизмами таких внерациональных построений являются проекция и интроекция. Проекция означает перемещение внутриличностных чувств и переживаний во внешнее окружение и наделение его элементов значением дружественных или враждебных. Интроекция предполагает полное включение символов и событий в собственные переживания, отождествление

себя с ними. Таким образом, люди могут воспринимать как реальность не то, что происходит в окружении «объективно», в ходе взаимодействия, а собственные стремления, тревоги, достижения, «Я - образы».

В-третьих, люди склонны принимать нечто на веру, например, идеологические построения, без обоснований и доказательств, считая это реальностью, не расчленяя ее на элементы и не решая, от каких из них следует отказаться. При этом люди могут не отдавать себе отчета об этом.

В-четвертых, люди вместо того, чтобы признать ошибку, чаще всего оправдывают свое поведение. Механизм рационализации позволяет им найти внешнее приемлемое объяснение своих действий. [22, 220]

Когда люди попадают в социокультурную среду организации, им приходится соотносить с ее составляющими элементы той среды, к которой они принадлежат. Равным образом, когда происходит целенаправленное изменение компонентов социокультурной среды, членам организации приходится сопоставлять с ними следы предшествующей социокультурной среды. Действия, значимые в привычной социокультурной среде, меняют или теряют свое значение в изменившемся контексте взаимодействий и отношений, где они становятся ненужными или меняют порядок. Членам организации приходится обучаться новым наборам процедур в ситуации, когда повседневная реальность организации обусловлена столкновением прежних и новых оснований.

Социокультурные аспекты менеджмента или управления в организации связаны с решением проблемы упорядочения разнонаправленных социальных сил, представляющих собой группы людей, принадлежащих к разным социокультурным слоям; с не совпадающими интересами; не одинаковой степенью идентификации с целями и ценностями организации. Это усложняется и тем, что культурные аспекты включают в себя мнения, представления, действия, производные от случайных событий, фантазий, страхов, не отрефлектированных идентификаций, симпатий и антипатий, особенно сильно проявляющихся в условиях проблемных или кризисных ситуаций. Если ранее менеджмент предполагал, в основном, управление

ресурсами (в том числе человеческими) для решения функционально предопределенных задач и организационных проблем, то сегодня все более признается необходимость конструктивного реагирования членов организации на проблемные ситуации, а также умения создать и поддерживать социокультурную среду организации, основанную на кооперации, заботе, одобрении, эффективности, значимость которых признается и легитимизируется членами организации.

### **1.5. Оптимизация стиля управления**

Целевой функцией оптимизации является  $y=f(x)$ , где  $y$  – стиль управления,  $x$  – социально-психологическая зрелость сотрудника.

Проблема оптимальности является одной из важнейших в области конструирования и производства ЭА, так как решение этой проблемы позволяет повышать эффективность изделий и технологических процессов. Принятие тех или иных решений также не обходится без применения методов оптимизации.

Оптимизация (от лат. *Optimum* – наилучшее) – это процесс нахождения экстремума функции или выбор наилучшего (оптимального) варианта из множества возможных вариантов (альтернатив).

Целевая функция - вещественная или целочисленная функция нескольких переменных, подлежащая оптимизации (минимизации или максимизации) в целях решения некоторой оптимизационной задачи.

Цель оптимизации – обеспечение наилучшего качества управления, определяемое по достижению экстремума некоторого технико - экономического показателя, называемого критерием оптимальности. [28, 232]

Критерием оптимальности называется количественная оценка оптимизируемого качества объекта. На основании выбранного критерия

оптимальности составляется целевая функция, представляющая собой зависимость критерия оптимальности от параметров, влияющих на ее значение. Вид критерия оптимальности или целевой функции определяется конкретной задачей оптимизации. Оптимизируемую функцию  $f(x)$  называют целевой функцией или критерием оптимальности. Таким образом, задача оптимизации сводится к нахождению экстремума целевой функции.

#### Поиск экстремума показателя качества (экстремальное управление)

В ряде процессов показатель качества, или эффективность, выражается в каждый момент времени функцией текущих координат системы. При этом управление может считаться нормальным, если оно обеспечивает удержание показателя качества в точке максимума. Примером может служить настройка приёмной станции на частоту передающей по наибольшей громкости приёма или наибольшей яркости свечения индикаторной лампочки. Точка экстремума под воздействием различных возмущений смещается в каком-то определённом направлении, но при этом неизвестно, в каком именно направлении следует воздействовать на регулирующий орган, чтобы вернуть систему к экстремуму.

Для экстремального управления выполняются сначала небольшие пробные движения, затем анализируется реакция на них системы и по результатам анализа вырабатывается управляющее воздействие.

Первые упоминания в литературе об экстремальных регуляторах содержатся в статье М.Леблана (1922), где описаны регуляторы для колебательного контура электропоезда, и в книге Т.Штейна (1926), где высказывалась идея регулирования топки парового котла по минимуму потерь в дымовой трубе. Далее экстремальные регуляторы исследовались и предлагались Ю.С.Хлебцевичем (1940), В.В.Казакевичем (1943). Широкую известность принцип экстремального регулирования приобретает в 50-х годах после выхода в свет книги Цян Сюэ-сеня (1954) и статей Дрейпера и Ли.

Принцип оптимального управления. [4, 228]

Ещё один фундаментальный принцип - оптимального управления - в последние годы начал применяться как в технических системах для повышения эффективности производственных процессов, так и в системах организованного управления для совершенствования деятельности предприятий, учреждений, отраслей народного хозяйства.

Принцип оптимального управления можно применить в процессах, показатель эффективности которых зависит не только от текущих значений координат, но и от характера их изменения в прошлом, настоящем и будущем; показатель эффективности выражается некоторым функционалом от координат или от времени. В качестве примера можно привести процесс управления бегом спортсмена на дистанции. Запас энергии спортсмена ограничен, а её расходование зависит от характера бега. Спортсмен не может в каждый момент времени отдавать максимум возможной мощности, так как при этом быстро выдохнется на дистанции.

Нахождение оптимального управления в подобных задачах требует решения в процессе управления достаточно сложной математической задачи методами вариационного исчисления или математического программирования. Таким образом, органической частью систем оптимального управления становится вычислительная машина.

Принцип адаптации.

В управлении начинает использоваться принцип адаптации. Он применяется тогда, когда параметры системы под влиянием внешних факторов изменяются непредвиденным заранее образом настолько сильно, что движение системы претерпевает существенные качественные изменения. При этом рассмотренные выше принципы управления уже не дают возможности обеспечить нормальное функционирование системы и необходимо в процессе управления изменять параметры и даже структуру системы.

#### 1.5.1. Социально-психологическая зрелость сотрудника

Согласно И.С. Кону, «социальная зрелость» – это стадия социального развития личности, характеризующаяся не только овладением социальными

ролями, но и способностью к самостоятельным поступкам, активной социальной позицией, принятием ответственности за социальные последствия своего поведения.

Дж. Оллпорт: «Личность, которая активно владеет своим окружением, обладает устойчивым единством личностных черт и ценностных ориентаций и способна правильно воспринимать людей и себя».

Можно выделить признаки зрелости: «активное владение своим окружением», которое может быть ближайшим и более отделенным, то есть то есть расположенный на разной социальной и психологической дистанции (для нас очень важно то, что речь может идти о ближайшем социальном окружении – традиционном объекте социально- психологических исследований); «способно адекватно воспринимать людей и себя», то есть способность к социальной перцепции, изучаемой социальной психологией; «устойчивое единство личностных свойств и ценностных ориентаций»; «способность к самостоятельным поступкам», совершенным по отношению как к отдельным людям, так и к социальным группам, при этом предполагается, что такие поступки являются целенаправленными, построенными по предварительному плану, то есть осознаваемыми и т.п.; «принятие ответственности за социальные последствия своего поведения», - это признак по своей сути является социально-психологическим.

Содержание «психосоциальной зрелости» тесно связано именно с происхождением, генезисом обозначаемого феномена, и это важно иметь ввиду, чтобы понимать сущность психосоциальной зрелости человека, которая имеет явно интегративную природу: оставаясь по сути психологическим явлением, она формируется под непосредственным воздействием социальной среды, с которой (и от которой) в процессе индивидуально развития человека сохраняется теснейшую часть (и зависимость).

Можно говорить, как минимум, о двух принципиально различных исследователей в понимании соотношения психической и социальной зрелости как основным составляющим компонентов зрелости психосоциальной: одни из

них фактически отождествляют психологическую и социальную зрелость, другие – разделяют их в качестве относительно самостоятельных феноменов.

И. Гринбергер использует понятие «псевдозрелость» и «псевдозрелые» для обозначения состояния, в котором социальная зрелость достигнута, то есть подросток принимает на себя социальные роли взрослого человека, однако психологическая зрелость при этом не наступила, то есть субъективный возраст соответствует новым ролям, но взрослое поведение фактически имитируется, не сопровождаясь теми переживаниями, представлениями и суждениями, которые возникли бы у взрослого человека в подобной же ситуации.

А. Инкельс и Г. Лейдерман отождествляют зрелость личности, включая психологическую, с ее социальной зрелостью. Они понимают под зрелостью способность личности компетентно принимать на себя социальные роли мужчин и женщин, характерные для индустриально развитого общества.

Р. Кассель выделяет следующие психометрические критерии зрелости: самоуважение, здравый смысл, ассертивность и локус контроля. Наряду с ними выделяются критерии незрелости: тревога, вытеснение, неудовлетворенность и депрессия. [12, 290]

В достаточно обобщенном смысле психосоциальную зрелость можно трактовать как степень социализированности личности – степень усвоения ею социальных норм, правил и стандартов поведения и т.п., характерных для конкретной этно- и социокультурной среды.

Во-первых, в таком случае психосоциальная зрелость становится относительным явлением, тесно связанным с этносоциокультурными условиями жизнедеятельности личности и определяемым ими.

Во-вторых, показатели степени социализированности личности вступают в конфликт с тенденциями к формированию независимости личности, ее автономизация, индивидуализации, персонификации и т.п., которыми многими специалистами рассматриваются в качестве показателей личностной зрелости.

Следует прямо отметить, что проблема измерения зрелости личности, в особенности, взрослых, до сих пор не является решенной на удовлетворительном уровне.

Проблема измерения зрелости личности – это проблема соотношения дискретного (или прерывного) и континуального (непрерывного).

Некоторые из существующих подходов делают акцент на том или ином отдельном, частном виде зрелости личности. Например, выделяются интеллектуальная зрелость, зрелость как категория эстетического развития (или эстетическая зрелость), религиозная зрелость, моральная зрелость, карьерная зрелость, эмоциональная зрелость, зрелость как показатель мультикультурного развития, в экономической психологии – зрелость личности в отношении к деньгам.

В связи с вышесказанным, целесообразно более подробно остановиться на понимании социально-психологической зрелости, содержание которой, по сравнению с психосоциальной, как мы уже отмечали, более узкое. Этот вид зрелости, имея общие характеристики прежде всего с психосоциальной зрелостью, а соответственно и с психологической, социальной, личностной и т.п., ограничивается прежде всего сферами своего проявления: во-первых, это зрелость личности, проявляемая в отношениях и взаимодействиях с другими людьми, с социальными группами и в целом с окружающей социальной средой, а во-вторых, зрелость самих социальных групп, межличностных и межгрупповых отношений. [13, 152]

Признаки социально- психологической зрелости практически остаются теми же самыми, что и у других ее видов и в первую очередь у психосоциальной зрелости, но при этом она имеет отношения либо к зрелости собственно групповых явлений, либо к личностным ее проявлениям в межличностных и групповых феноменах.

Проблема социально-психологической зрелости является междисциплинарной и возникает на взаимно пересекающихся границах психологии развития, психологии личности и психологии социальных групп.

Основными критериями выделения социально- психологической зрелости являются качества, характеристики, свойства обращенности личности к другим людям, к ближайшему социальному окружению, ее направленности на других процессов соотнесения личностью себя с другими и т.п., приобретающих при этом самые многообразные формы.

Для понимание социально-психологической зрелости огромное значение имеют способности человека к децентрации и эмпатические способности, которые, по нашему мнению, являются критериальными признаками. [3, 432]

## **1.6. Сопоставительный анализ концепций стилей управления в РФ и за рубежом**

### 1.6.1. Управление персоналом на российских предприятиях

В гипотезу исследования включили предположение о воздействии таких проверенных на Западе универсальных методов управления персоналом, как высокие зарплаты, переменные выплаты, наделение сотрудников правами собственности, карьерное продвижение сотрудников, обучение персонала, оценка деятельности и другие. При проведении исследования рассматривалась практика использования каждого из перечисленных методов на примере сотни компаний, анализировалась их эффективность. Инструментом исследования выступила анкета, структура которой представлена в статье и на вопросы которой предлагалось ответить руководителям и ряду сотрудников компаний.

Важно было собрать максимальное количество комплексной информации об управлении в каждой конкретной компании, вывести тенденции, характерные для российского рынка, одним словом, провести бенчмаркинг с тем, чтобы иметь возможность предоставить эту информацию службам персонала компаний.

Исследование показало, что для воздействия на способности сотрудников, их мотивации и улучшения результатов работы в России наиболее действенны такие методы, как обучение и развитие навыков, а также оценка результатов деятельности и способностей.

Для мотивации сотрудников применяются: карьерное продвижение персонала внутри фирмы, вознаграждение, коммуникации.

Практическое значение исследования для российских компаний заключается в возможности использовать его результаты в двух направлениях: при обосновании практических рекомендаций службам персонала исследуемых компаний, а также при проведении консультационных проектов в сфере управления человеческими ресурсами в дальнейшем.

Стокгольмская школа экономики при финансовой поддержке Шведского научно-исследовательского совета провела исследование влияния использования практических методов управления человеческими ресурсами в российских компаниях на результаты их деятельности. Проведенное исследование является частью международного проекта, проводимого одновременно в США, Китае, Финляндии и России.

Здесь представлена российская часть исследования, которая основывалась на анализе работы 101 фирмы. Эмпирическое изучение проводилось при помощи относительно нового, но динамично развивающегося многомерного метода структурного анализа, который обычно показывает хорошие результаты в условиях, когда объем выборки невелик и невозможно сделать априорные предложения о законе распределения имеющихся величин. [14, 665]

Методы управления человеческими ресурсами.

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно.

Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению. Кроме того,

если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы.

Существует мнение, что неизменным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности.

В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества. Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда. Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги.

Карьерное продвижение сотрудников внутри фирмы. Данный метод является ценным дополнением ко многим другим методам управления. Наличие возможностей карьерного роста крепко связывает работника и работодателя. Способствует децентрализации управления и делегированию полномочий, поскольку развивает атмосферу доверия между иерархическими

уровнями организации. Кроме того, сотрудники, занявшие управленческие позиции, очень хорошо знают бизнес изнутри: технологию и процессы, которыми они управляют.

Возможность карьерного роста внутри организации является важным стимулом для хорошего исполнения работы. И хотя такое карьерное продвижение связано с монетарными стимулами (обычно влечет за собой увеличение размера зарплаты), оно также имеет и немонетарный компонент - рост должностного статуса, уверенность в собственной востребованности на рынке труда и чувство самореализованности.

Самым важным преимуществом продвижения является то, что оно формирует у сотрудников организации ощущение справедливости и объективности.

Неотъемлемой частью любой современной системы управления является обучение сотрудников и развитие их навыков. Неудивительно, что в таких условиях эффект обучения не так очевиден, хотя после его прохождения сотрудники возвращаются на рабочие места не только с новыми навыками, но и настроенные на достижение прекрасных трудовых результатов. Любое обучение дает положительные результаты только тогда, когда у сотрудника появится возможность применить полученные знания в работе. Распространенная ошибка большинства организаций заключается в том, что они постоянно способствуют развитию навыков и менеджеров, и их подчиненных, но не изменяют структуру работы, таким образом не позволяют людям делать что-то новое.

Оценка результатов деятельности и способностей позволяет судить о том, насколько успешно организация достигает намеченных целей. Во-вторых, большинство сотрудников при аттестации их работы будет стараться продемонстрировать свои наилучшие качества, даже если это не повлечет за собой конкретных результатов немедленно. Они заинтересованы в развитии своих навыков в интересах организации, когда знают, что организацию это действительно интересует.

Перечисленные практики управления интернациональны. Они успешно используются компаниями во всем мире в отличие от методов, которые могут быть применены лишь в отдельных географических условиях, т. е. методов, относящихся, например, к американской или японской моделям управления.

Исследование эффективности практических методов управления человеческими ресурсами в российских компаниях.

После того как были выделены основные методы управления персоналом, характерные для компаний в нескольких странах мира, предстояло проверить эффективность использования основных методов управления человеческими ресурсами в российских условиях.

#### 1.6.2. Зарубежный опыт управления персоналом

В практике управления персоналом в последние годы четко прослеживается переплетание разных его моделей: американской, японской и западноевропейской. В этом проявляется процесс интернационализации современного менеджмента. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка разных моделей организации, как системы - не только функционирующей, но и такой, которая развивается, на основе которых формируется новый подход в кадровом менеджменте - управлении человеческими ресурсами.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два диаметрально противоположных подхода - американский и японский. [25, 216]

Американский - предусматривает начальное определение профессионально-квалификационной модели «должности» и «подтягивания» к наиболее соответствующим работникам по схеме «должность - работник». Особенности системы управления в американских фирмах следующие: персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности производства; ему предоставляется определенная автономия; подбор осуществляется за такими критериями, как образование, практический опыт

работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе; ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработки количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию.

Характерными условиями труда является:

- уменьшение объемов работы в центральных службах и сокращения административного аппарата;
- более широкий перечень профессий и должностных инструкций;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные коллективы - проектно-целевые группы. Традиционно в индустриальных странах, Канаде, США как малые, так и большие предприятия придерживаются открытой политики «вход - выход», при которой процедура подбора кадров простая, поэтому рабочего можно освободить или переместить, если это нужно фирме.

Японская модель предусматривает начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующего рабочего места (система «работник - должность»).

Японской модели характерная ориентация на:

- длинную перспективу работы на одном предприятии;
- качество образования и личный потенциал рабочего;
- оплата труда определяется комплексно, с учетом возраста, стажу работы, образования и способностей к выполнению поставленного задания;
- участие работников в профсоюзах, которые создаются в пределах организации, а не отрасли.

Основными принципами управления персоналом является:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и работников;
- высокая зависимость работников от фирмы, предоставление ему значительных гарантий в обмен на преданность фирме и желание защищать ее интересы;
- приоритет коллективным формам, поощрение трудовой кооперации в середине фирмы в рамках небольших групп;
- атмосфера равенства между работниками независимо от их должностей;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, что обеспечивают деятельность фирмы: руководителей, инвесторов и работников.

В Японии не существует традиции распределения работников на три категории (высококвалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных). Все работники во время принятия их на работу являются неквалифицированными. Они обязательно будут повышать свою квалификацию. К тому же, здесь нет четкого предела между инженерно-техническим персоналом и рабочими.

В Европе и США четко определены служебные обязанности инженера, техника и рабочего. Обе модели - американская и японская имеют как «плюсы», так и «минусы». Поэтому в мировой практике наметилась тенденция применения смешанной системы управления человеческими ресурсами.

Отражением возрастания значимости функций управления персоналом для эффективности организационной деятельности является бурный рост соответствующей науки в странах Запада в последние десятилетия. [7, 136]

Современная система взглядов на управление за рубежом сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии.

Первая половина XX века для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного производства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия.

Во второй половине прошлого столетия страны-лидеры (страны, занимающие первые места по уровню производительности труда)

констатировали начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны принципиально новые черты развития и закономерности.

Главными факторами этих изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы Второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

В управленческой и экономической науках зарубежный опыт управления персоналом определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, управленцев и экономистов.

Новая система взглядов на управление известна в западной литературе как «тихая управленческая революция», и это неслучайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособливая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, т.к. учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации за рубежом все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во

внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента.

Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации (как и в России); организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Как свидетельствует мировой опыт, развитие управления персоналом как науки и ее признание в качестве необходимого компонента высшего и специального управленческого образования способны оказать значительное позитивное влияние на деятельность предприятий рыночного сектора, государственных служб и общественных организаций, а также содействовать гуманизации труда, превращению его в важнейшую сферу самореализации и развития личности.

## **2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований**

### **2.1. Организационная и квалификационная структура отделений ПАО «Сбербанк»**

Сбербанк России - универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре качественных банковских услуг на всей территории России. Банк стремится эффективно инвестировать привлеченные средства физических и юридических лиц в реальный сектор, содействуя развитию экономики России, действуя в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров.

Для обеспечения эффективности своей деятельности Сбербанк России развивает свой бизнес путем оптимального распределения пропорций между следующими основными направлениями деятельности:

Кредитования предприятий и организаций

Кредитование частных клиентов

Вложение в государственные ценные бумаги и облигации Банка России

Осуществление операций на комиссионной основе.

Ресурсная база для развития приоритетных направлений деятельности формируется за счет следующих источников:

Вкладов частных клиентов

Средств юридических лиц

Других источников, в том числе, заимствований на международных финансовых рынках.

По состоянию на 1 января 2016 года филиальная сеть ПАО «Сбербанк» состоит более чем из 20000 подразделений, включая 17 территориальных банков, с общей численностью работающих более 230 тысяч человек.

Разветвленная филиальная сеть Сбербанка России определяет необходимость сохранения четырехзвенной структуры функционирования:

центральный аппарат - территориальные банки - Головные отделения - отделения.

Самарское отделение Сбербанка России организационно подчинено Поволжскому банку, обслуживающему территорию Самарской, Волгоградской, Саратовской, Оренбургской, Пензенской, Ульяновской и Астраханской областей.

Численность населения, проживающего на территории функционирования Поволжского банка, более 14 миллионов человек, что составляет, практически, 10% населения России.

Сегодня в крупных городах и городах с численностью более 100 тысяч человек поволжского региона наряду с 600 филиалами нашего банка функционирует еще 430 кредитных организаций и их подразделений. Среди них - ВТБ 24, Росбанк, Газпромбанк, Райффазенбанк, Сосьете Женераль и ряд банков. Тем не менее, Поволжский банк Сбербанка России был и остается лидером банковской сферы. Присутствие банка на рынке привлечения вкладов физических лиц составляет 60%, средств юридических лиц-24%, на рынке кредитования юридических лиц-30%, кредитования физических лиц-33%. Традиционно Поволжский банк является ресурсособирающим банком.

По состоянию на 1.01.2016г. филиальная сеть Поволжского банка состоит из 3022 подразделений, в том числе из 6 головных отделений и 95 отделений. 67% подразделений расположены в сельской местности. Коллектив банка составляет свыше 27 тысяч сотрудников, что делает его самым крупным по численности территориальным образованием Сбербанка России.

Самарское отделение является одной из наиболее крупных структурных единиц Поволжского банка. По данным на 1.01.16 г. основные показатели банка представлены в табл.5.

Организационная структура представлена в приложении 1.

Основные показатели деятельности Самарского отделения на  
01.01.16

№	Показатель	Количество	Общая сумма привл. средств
1	Валюта баланса отделения	Более 11 млрд.руб.	
2	Количество счетов физических лиц	650 тысяч	8,6 млрд. руб.
3	Количество счетов юридических лиц	2 тысячи	2.6 млрд.руб.
4	Общий кредитный портфель отделения	4 млрд.руб. в т. Ч. Юридическим лицам-2 млрд. руб.	
5	Сумма комиссионных доходов	240 млн. руб.	

По состоянию на 1.01.16 г. численность сотрудников отделения составляет 615 человек ( табл. 6).

Проведение на протяжении последних трех лет мероприятий по сдерживанию роста численности имеет положительные результаты. При среднем по территориальным банкам росте численности на 10 %, Самарское отделение приросло только на 2,5%.

Опережающими темпами происходило увеличение численности руководителей и операционно-кассовых работников, что обусловлено вводом нового дополнительного офиса, центра персонального обслуживания.

Одной из задач, стоящих перед отделением, является улучшение коэффициента соотношения бизнес и обслуживающего персонала. В

результате структурных преобразований и проводимых ротаций удельный вес сотрудников бизнес - подразделений (специалисты и операционно-кассовые работники) увеличился за год на 1,6 пункта и составил на 1.01.08г. 69,4%, при среднем по Поволжскому банку 66,7%.

Таблица 6.

Динамика численности персонала Самарского отделения Сбербанка России

Наименование категории	Количество сотрудников, чел.		Удельный вес, %	Темп роста 2015 к 2014%
	На 01.01.2015	На 01.01.2016		
Руководители (в т. Ч. Заведущие дополнительными офисами)	38	41	6,7%	+7,9%
специалисты бизнес-подразделений	189	195	31,7%	+3,2%
Операционно-кассовые работники	218	232	37,7%	+6,4%
Специалисты вспомогательного блока	108	102	16,6%	-5,6%
вспомогательный и младший обслуживающий персонал(в т.ч. водители, охранники, рабочие)	47	45	7,3%	-4,2%
ВСЕГО	600	615	100%	+2,5%

Социально-демографическая структура коллектива отличается стабильностью. Коллектив Самарского отделения является самым молодым в Поволжском банке, 44% работающих составляет молодежь в возрасте до 30 лет. Социально-демографическая структура человеческих

ресурсов в Самарском отделении Сбербанка России приведена в табл. 7.  
И на рис. 2.

Таблица 7.

Социально-демографическая структура человеческих ресурсов в  
Самарском отделении Сбербанка России.

Наименование показателя	Численность, чел		Доля в общей численности	
	1.01.15	1.01.16	1.01.15	1.01.16
Работает молодежи в возрасте до 30 лет	262	271	42,7%	44,1%
Возраст от 31 до 40 лет	187	190	31,2%	30,9%
Возраст от 41 до 50 лет	93	93	15,5%	15,0%
Предпенсионный возраст: Женщины от 51 до 55 лет Мужчины от 51 до 60 лет	48	54	8,0%	8,8%
Пенсионный возраст	10	8	1,7%	1,3%
ВСЕГО	600	615	100%	100%

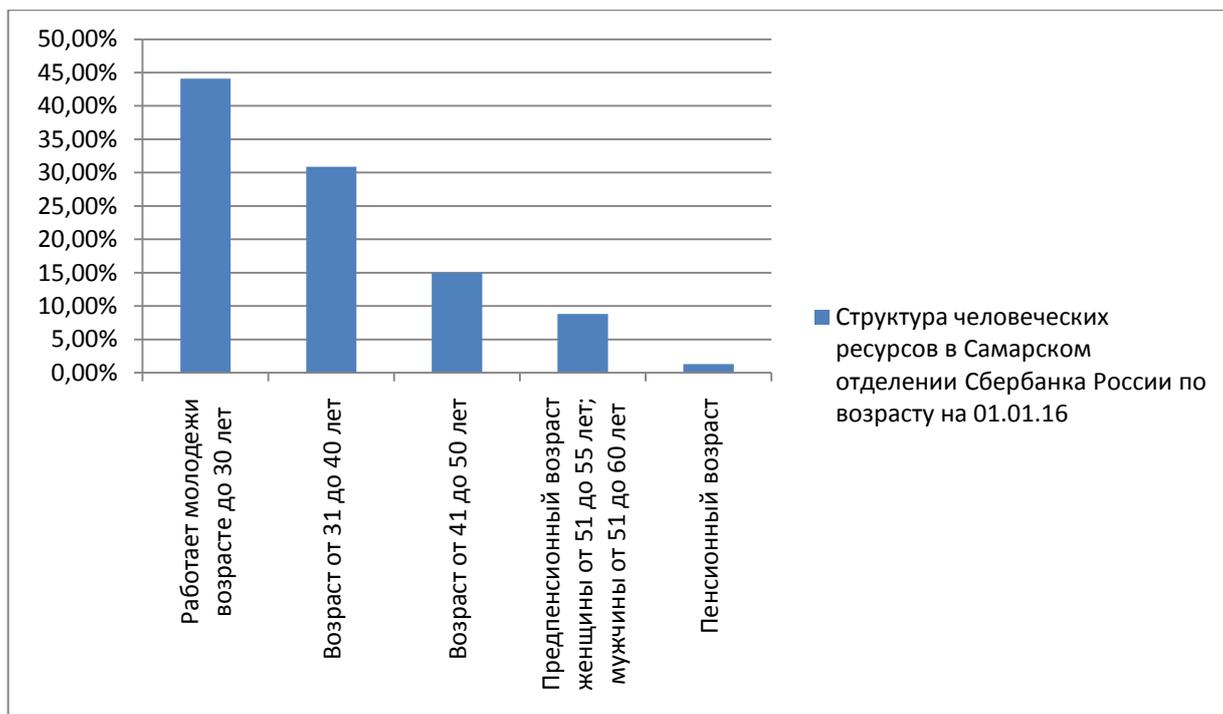


Рисунок 2. Структура человеческих ресурсов в Самарском отделении Сбербанка России по возрасту на 01.01.16

Структура персонала Самарского отделения по стажу работы в системе Сбербанка России на 01.01.2016 г. приведены в табл. 8 и на рис.3.

Таблица 8.

Структура персонала Самарского отделения по стажу работы в системе Сбербанка России на 01.01.2016 г.

Стаж работы в системе Сбербанка России, лет	Количество человек	Доля в общей численности
Менее года	66	10,7%
От 1 до 3 лет	129	21,1%
От 3 до 10 лет	219	35,6%
От 10 до 20 лет	146	23,7%
От 20 до 35 лет	47	7,6%
35 и более	8	1,3%
Итого	615	100%

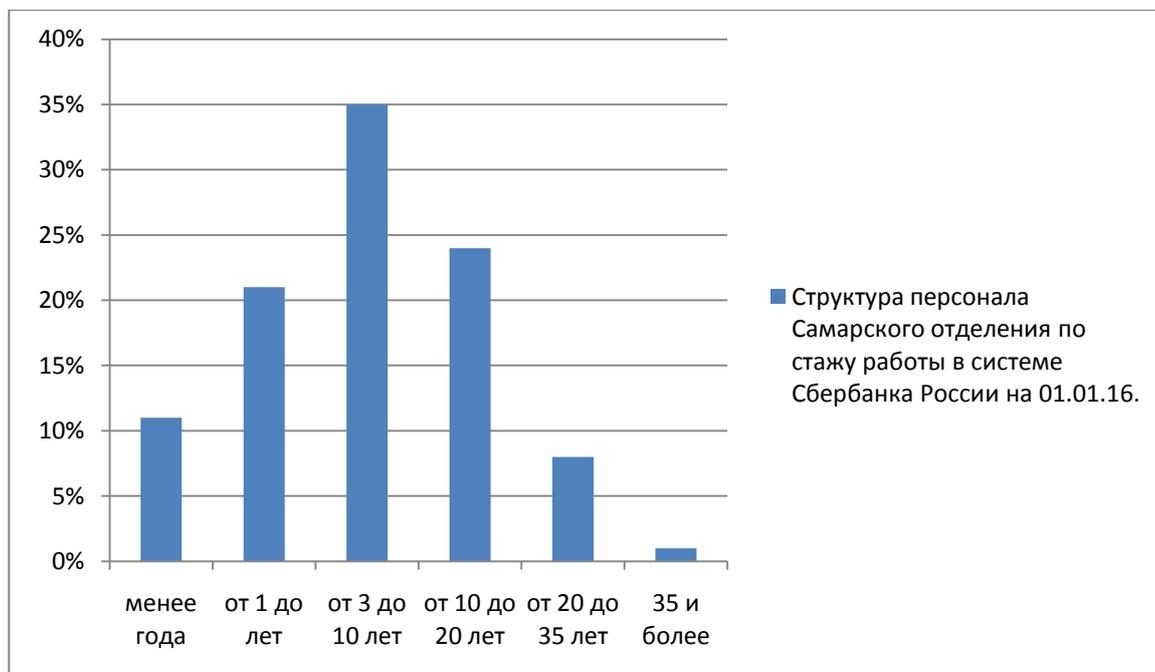


Рисунок 3. Структура персонала Самарского отделения по стажу работы в системе Сбербанка России на 01.01.16.

Анализ структуры персонала показал:

1. Одной из важных задач является улучшение качественного состава персонала отделения, который характеризуется уровнем замещения должностей специалистами с высшим образованием и высшим профильным образованием. Повышение образовательного уровня работников, преимущественный прием специалистов с высшим профильным образованием позволило на протяжении с высшим образ последних трех лет непрерывно улучшать качество человеческих ресурсов в отделении. По состоянию на 1.01.16г. общая замещаемость специалистами с высшим образованием в отделении составила 96%, с высшим профильным - 92%, это выше среднего значения по отделениям Самарской области. Самая низкая укомплектованность специалистами с профильным образованием в отделе по работе с персоналом (75%), в отделе безопасности и защиты информации (78%), в отделе бухгалтерского учета и отчетности (85%).

2. В 2016 году по отделениям Самарской области продолжал расти показатель текучести и выбытия работников (см. приложение 2).

В среднем по отделению текучесть, т.е. увольнение без уважительных причин, составила 7%, а выбытие (показатель общего количества уволенных) специалистов - 11%.

Самый высокий уровень выбытия в операционном отделе (37%), секторе сопровождения и учета банковских операций (25%), юридическом отделе (25%), а также в отделе банковских карт (22%).

Всего в 2015 году было уволено 77 человек (50% приходится на ОКР), в том числе 13 переведены в другие учреждения Сбербанка. Принято на работу - 104 человека, причем более 70% всех принятых специалистов составили ОКР.

Массовое обновление самой многочисленной категории - ОКР последние 2-3 года является традиционным. Этот процесс требует дальнейшего развития методов поиска, отбора и подготовки кандидатов на эти должности, включая их сертификацию.

Высокая сменяемость ОКР не может не сказываться на финансовых показателях деятельности отделения, а поиск и подготовка новых сотрудников требует значительных материальных и временных затрат.

Если проранжировать основные причины увольнения по инициативе работника, то первое место остается за причиной «недостаточный уровень оплаты труда», на второе место выходит «высокий уровень рабочих нагрузок», причем вторая причина имеет тенденцию опережающего роста.

Вместе с тем при проведении собеседований с увольняющимися из отделения более 80% из них отмечают, что они прошли хорошую школу и благодарны банку за приобретенный опыт, высказывают сожаление, что уходят из хорошего коллектива, а также не исключают возможности вернуться в банк и лишь 3% выразили сожаления о потраченных усилиях и времени.

## **2.2. Разработка инструментальных средств для экспериментальных исследований**

Анализ проведенного исследования позволяет сделать вывод, что наибольшая текучесть кадров наблюдается в операционном отделе (37%), в отделе учета банковских операций (25%) и юридическом отделе(25%).

В связи с этим было принято решение соответствия социально-психологической зрелости сотрудников. Это соответствие и будет означать оптимизацию стиля.

Для оценки стиля руководства была использована анкета, разработанная профессором Л.В.Макаровой (приложение 3)

Известно, что социально-психологическая зрелость предполагает наличие следующих качеств у сотрудников:

- Целеустремленность
- Профессиональная компетентность
- Мотивированность
- Ответственность и работоспособность.

Оценка этих качеств осуществлялась группой экспертов (3 чел.) из руководящего состава отделения, хорошо знающих сотрудников этого отдела.

Были разработаны шкалы оценки. Примеры шкал на оценки целеустремленности и профессиональной компетентности приведены в табл.9 и

## Профессиональные знания

Низкий уровень 1	<p>Знаниями не блещет, работу выполняет «по рутине»</p> <p>Самостоятельно решать профессиональные задачи более сложного характера не может. Квалификацию повышает только «под нажимом»</p>
Уровень ниже среднего 2	<p>Знания поверхностные, бессистемные, профессиональные задачи самостоятельно решать затрудняется. В профессиональной сфере способностями не блещет. К повышению квалификации равнодушен.</p>
Средний уровень 3	<p>Обладает профессиональными знаниями для удовлетворительного решения текущих задач профессионального характера. Повышает квалификацию в плановом порядке соответствии с регламентом организации</p>
Уровень выше среднего 4	<p>Обладает твердыми и системными знаниями; способен решать теоретические задачи профессионального характера; способен к самообучению. В деятельности наблюдаются элементы творчества</p>
Высокий уровень 5	<p>Обладает глубокими прочными и всесторонними знаниями. Гибкость мышления позволяет решать нестандартные задачи; высокая степень творчества; постоянно учится и самосовершенствуется; легко откликается на новые идеи; восприимчив к новациям</p>

## Целеустремленность

Низкая 1	Живет одним днем-здесь и теперь». Личного целевого плана не имеет и не имеет желания его иметь.
Ниже среднего 2	С прогнозами имеет большие проблемы. Ограничивается в основном, краткосрочными прогнозами. При самостоятельной разработке личного целевого плана испытывает большие затруднения. Приоритеты расставлять без посторонней помощи не может. Стремление к достижению ниже среднего.
Средняя 3	Способен прогнозировать сценарии развития событий только на краткосрочную перспективу. Умение расставлять приоритеты. Наличие личного целевого плана и планов, подчиненных преимущественно по инициативе вышестоящего начальства. Стремление к достижению планов на среднем уровне.
Выше среднего уровня 4	Способен прогнозировать сценарии развития событий на среднесрочную перспективу. Умение расставлять приоритеты. Наличие личного целевого плана и планов подчиненных, соотносящихся с наличием необходимых ресурсов. Стремление к достижению целей выше среднего.
Очень высокая 5	Способен прогнозировать сценарии развития событий на отдаленную перспективу и формулировать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, умение расставлять приоритеты. Умение составлять личный целевой план, управлять процессом разработки целевых планов подчиненных и оценивать необходимые для этого ресурсы. Стремление к достижению целей-высокое.

### 3. Экспериментальные исследования и разработки предложений по оптимизации стиля управления в отделениях Сбербанка

#### 3.1. Оценка стиля руководства в подразделениях и социально-психологической зрелости сотрудника

Как было сказано выше, для оценки стиля руководства, использовалась анкета профессора Макаровой. В каждом подразделении было опрошено по 10 человек. По результатам опроса определялся индекс руководства по нижеприведенным формулам:

$$J_{\text{либ}} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} m_c}{10 \cdot k \text{ макс}}$$

Здесь:

$m_c$  — выбор ответа под буквой «с»  $k$ -ого подчиненного по  $n$  – ому параметру.

Рисунок 4. Формула индекса либерального стиля управления

$$J_{\text{дем}} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} m_b}{10 \cdot k \text{ макс}}$$

Здесь:

$m_b$  — выбор ответа под буквой «б»  $k$ -ого подчиненного по  $n$  – ому параметру.

Рисунок 5. Формула индекса демократического стиля управления

$$J_{авт} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k_{\max}} m_a}{10 \cdot k_{\max}}$$

Где  $n$  – число параметров взаимодействия руководителя с подчиненными;

$k_{\max}$  – число опрошенных подчиненных;

$m_a$  – выбор ответа под буквой «а»  $k$ -ого подчиненного по  $n$ -ому параметру.

Рисунок 6. Формула индекса авторитарного стиля управления

Итоги опроса приведены на рис.7

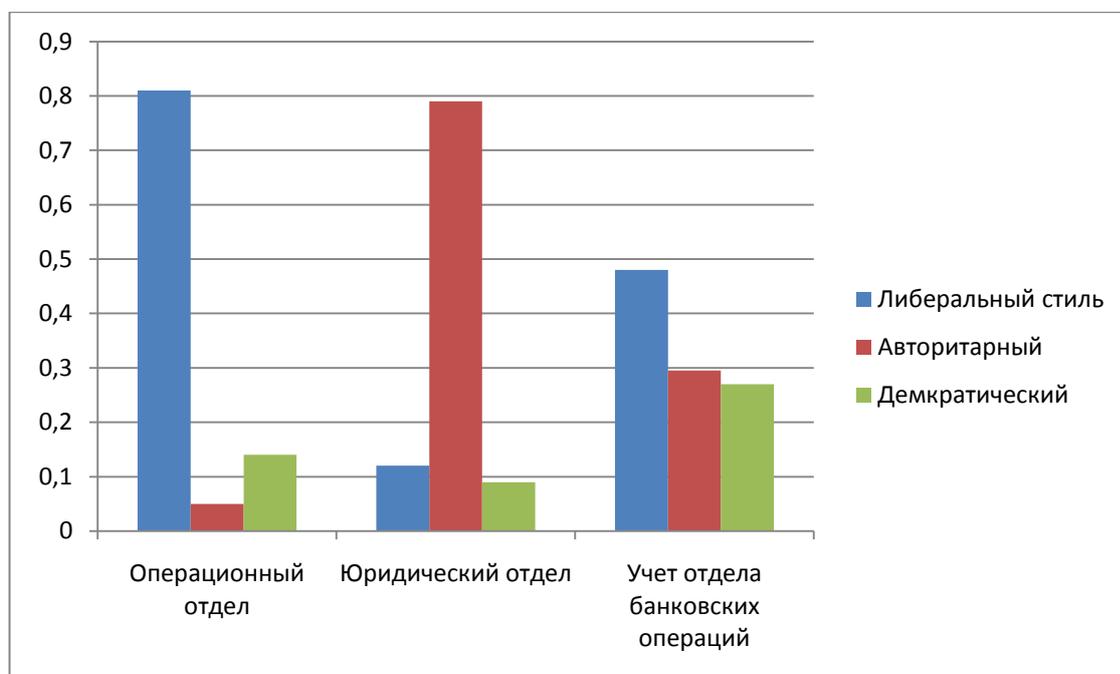


Рисунок 7. Результаты оценки стиля руководства подчиненными

Как видим, в двух подразделениях преобладает либеральный стиль руководства, и только в юридическом подразделении - авторитарный стиль.

Для того, чтобы сделать вывод об адекватности сложившегося у руководства стиля управления оценим социально-психологическую зрелость коллективов подразделений по ранее разработанным критериям и шкалам оценки.

Итоговые результаты приведены на рис.8.

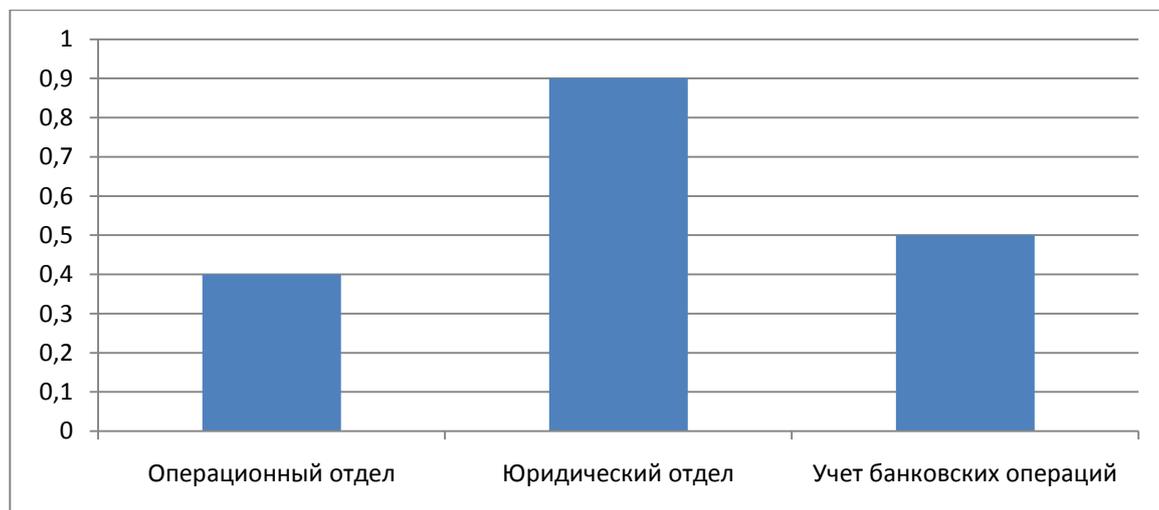


Рисунок 8. Оценка социально-психологической зрелости сотрудников подразделений Сбербанка.

Оценка социально-психологической зрелости сотрудников подразделений Сбербанка.

Из итогов оценки социально-психологической зрелости сотрудников подразделений можно сделать следующие выводы:

1. Самый высокий уровень социально-психологической зрелости у сотрудников юридического отдела, но именно в этом отделе преобладает авторитарный стиль управления, что не способствует удовлетворенности сотрудников трудом, создает напряженность в работе, ухудшает морально-психологический климат.

2. Либеральный стиль управления в операционном отделе также не соответствует оптимуму. По сути, сотрудники этого отдела предоставлены сами себе, хотя работа у них очень напряженная и требует постоянного внимания и психологической поддержки со стороны руководства.

3. В отделении учета банковских операций социально-психологическая зрелость находится на среднем уровне, а мнение сотрудников о стиле руководителя отличается большим многообразием:

Либеральный стиль-48%

Авторитарный-28%

Демократический-25%

Можно предположить, что руководитель этого подразделения использует дифференцированный подход в руководстве, что является наиболее оптимальным решением в деятельности руководителя.

### 3.2. Разработка предложений по оптимизации стиля руководства в подразделениях ПАО «Сбербанк»

Проанализировав существующие проблемы в сфере руководства подразделениями как на основе экспериментальных исследований, так и на основе изучения соответствующих исследований, можно осуществить целеполагание (построить «Дерево целей»), которое позволит руководству отделения Сбербанка повысить эффективность своей деятельности (рис.9).



Рисунок 9. Целеполагание в сфере гармонизации межличностных отношений

## Заключение

Стиль управления – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, 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 др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

В работе проанализирована деятельность ПАО «Сбербанк» и выбран метод исследования стиля управления. Для этого была составлена социологическая анкета и разработан оценочный лист.

Была произведена оценка типа власти, разработан банк проблем и разработаны предложения по их решению.

В данной дипломной работе была рассмотрена организационная и квалификационная структуры и проведен анализ структуры персонала.

Было выявлено, что наибольшая текучесть кадров наблюдается в операционном отделе (37%), в отделе учета банковских операций (25%) и юридическом отделе(25%). В связи с этим было принято решение соответствия социально-психологической зрелости сотрудников. Это соответствие и означало оптимизацию стиля.

Для оценки стиля руководства была использована анкета, разработанная профессором Л.В.Макаровой. В каждом подразделении было опрошено по 10 человек. По результатам опроса определялся индекс руководства по вышеприведенным формулам.

Как выяснилось, в двух подразделениях преобладает либеральный стиль руководства, и только в юридическом подразделении - авторитарный стиль.

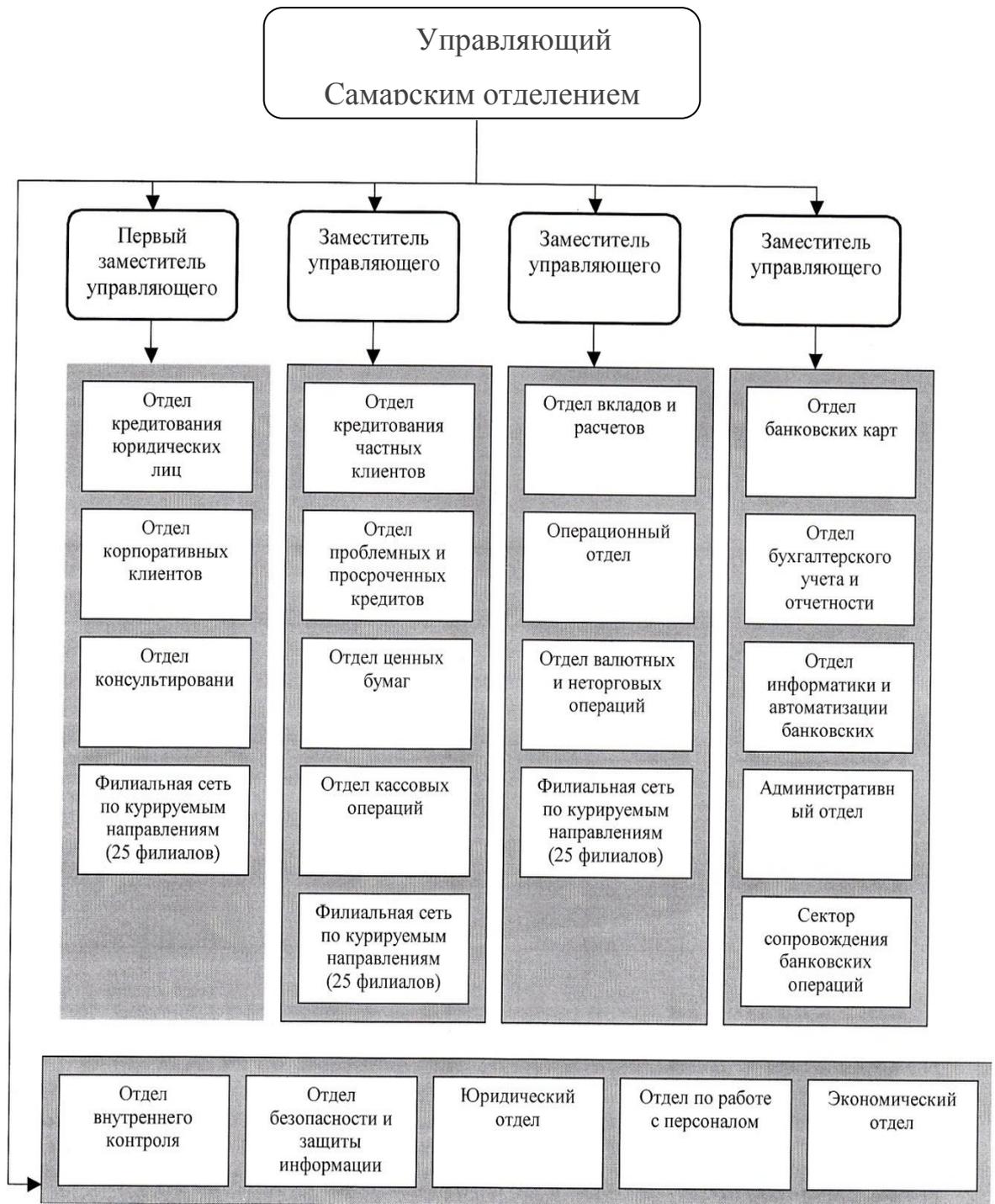
Проанализировав существующие проблемы в сфере руководства подразделениями как на основе экспериментальных исследований, так и на основе изучения соответствующих исследований, было осуществлено целеполагание (построено «Дерево целей»), которое позволит руководству отделения Сбербанка повысить эффективность своей деятельности

## Список литературы

1. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр.пер. с англ. / Общ.ред. А.М. Емельянова. - М.: Экономика, 2016. – 150с.
2. Стиль и методы руководства: Сборник /сост. Попов С., Подволкий Г. - М.: Экономика, 2014. – 230с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: Изд. дом "Перспектива", 2013. — 432 с.
4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., Управление персоналом, М., 2014. – 228 с.
5. Бойделл Том, Как улучшить управление организацией, М. 2013. – 136 с.
6. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб.: Питер, 2013. – 198 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, М.: 2013. – 136 с.
8. Вудкок Майкл, Раскрепощенный менеджер, М.: 2013. – 240 с.
9. Герчикова И.Н., Менеджмент: учебник для вузов, М.: 2014. – 284 с.
10. Драчева Е.Л., Юликов Л.И., Менеджмент, М.: 2016. – 164 с.
11. Задоркин В. И. Организация труда руководителя. – М., 2016. - 428 с.
12. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. - М., 2016. - 290с.
13. Маршикин Д. Хороший лидер – плохой менеджер. // Персонал: Бизнес без проблем 2015.- 152 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2014. – 665 с.
15. Методическое пособие «Целеполагание и управление по целям» - Л.В. Макарова. Самара, МИР 2017. – 98 с.
16. Огарков А.А., Управление организацией, М.: 2015. – 112 с.
17. Под ред. Некрасова Н.А., Типы руководителей – стили управления, М.: 2015. – 176 с.

18. Попов С., Подволкий Г., Стиль и методы руководства, М.: 2016. – 72 с.
19. Психология управления. / Отв. Ред. М.В. Удальцова. М., 2015. – 150 с.
20. Пугачев В.П., Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс.- 2014. – 135 с.
21. Стиль работы и образ жизни руководителя: анализ проблемы, рекомендации. Сокр.пер. с нем. / Рук.авт.колл. К. Ладензак. - М.: Экономика, 2015. – 128с.
22. Стремякова И.Р. Моральная атмосфера: Теоретико-методологические аспекты. - Новосибирск: Наука, 2016. – 220 с.
23. Стремякова И.Р., Лебедко М.П. Менеджмент: краткий курс в 320 информативных и структурно-логических схемах. - Новосибирск: Наука, 2015. – 172 с.
24. Толковый словарь по управлению. - М.: изд-во "Аланс", 2014. – 196 с.
25. Толочек А.В. Стилевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. 2015. – 216 с.
26. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 2014. – 360 с.
27. Уткин Э.А. Управление компанией. - М.: ЭКМОС, 2013. – 238 с.
28. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. - М.: Зерцало, 2014. – 232 с.
29. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е.С.Стойковой. - М.: Перспектива, 2016. – 239 с.
30. Шредер Герман, Руководить сообразно ситуации, М.: 2013. – 224 с.
31. <https://www.ronl.ru/knigi/menedzhment/812114>
32. <http://www.sberbank.ru/ru/person>
33. <http://2016.report-sberbank.ru/ar/corporate-governance/corporate-organisation>
34. <http://2015.report-sberbank.ru/ru/>
35. <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>

### Организационная структура Самарского отделения Поволжского банка



## Приложение 2

Сведения о замещаемости, текучести и выбытии персонала Самарского  
отделения

Наименование должности/подразделения	Уровень замещения должностей специалистами		Уровень текучести	Уровень выбытия
	с высшим образованием	с высшим проф. образованием		
Руководство	100,0%	100,0%		
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	87,0%	85,2%	1,9%	5,6%
Экономический отдел	100,0%	100,0%		
Отдел вкладов и расчетов населения	100,0%	100,0%		
Отдел кредитования	100,0%	100,0%		
Отдел кредитования частных клиентов	100,0%	90,0%	7,1%	14,3%
Отдел ценных бумаг	100,0%	100,0%		
Отдел расчетно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов	97,4%	97,4%	8,3%	11,1%
Отдел валютных и неторговых операций	100,0%	100,0%		
Юридический отдел	100,0%	100,0%	12,5%	25,0%
Отдел внутреннего контроля	100,0%	100,0%		14,3%
Отдел по работе с персоналом	75,0%	75,0%		
Отдел банковских карт	100,0%	88,9%	22,2%	22,2%
Отдел информатики и автоматизации банковских работ	100,0%	100,0%	14,3%	14,3%
Отдел сопровождения и оформления банковских операций	100,0%	100,0%		25,0%
Операционный отдел	100,0%	100,0%	27,9%	37,2%
Отдел кассовых операций	100,0%	100,0%	3,6%	17,9%
Отдел безопасности и защиты информации	100,0%	78,3%	4,2%	4,2%
Административно-хозяйственный отдел	100,0%	100,0%		
Дополнительный офис (операционная касса)	96,9%	93,8%	5,6%	9,0%
Сектор кредитования (специалисты кредитования вне секторов) дополнительного офиса	100,0%	93,3%		
<b>ВСЕГО</b>	<b>95,6%</b>	<b>92,2%</b>	<b>6,7%</b>	<b>10,8%</b>

## Анкета

## На оценку руководства подчиненными

*Инструкция:* предложенные утверждения касаются стиля взаимодействия Вашего руководителя с подчиненными. Вы должны сделать выбор на основании реального положения дел в Вашей организации.

Ниже приводятся параметры взаимодействия руководителя с подчиненными.

1. Руководитель принимает решения:

а) единолично;

б) советуется с подчиненными;

в) самостоятельно решений не принимает. Ждет указаний и решений вышестоящего начальства.

2. При доведении решения до исполнителей руководитель:

а) приказывает, командует, распоряжается;

б) предлагает, просит;

в) спрашивает.

3. При распределении ответственности руководитель:

а) берет ответственность на себя или перекладывает на подчиненных;

б) распределяет ответственность в соответствии с делегируемыми полномочиями;

в) снимает с себя ответственность.

4. Отношение руководителя к инициативе:

а) подавляет;

б) поощряет подчиненных и использует их инициативу в интересах дела;

в) отдает инициативу в руки подчиненных.

5. Отношения руководителя к подбору кадров:

а) руководитель боится квалифицированных работников;

б) руководитель заинтересован в грамотных специалистах и этому вопросу уделяет серьезное внимание;

в) подбором специалистов не занимается.

6. Отношения руководителя к недостатку знаний:

а) руководитель считает, что он все знает, все умеет;

б) руководитель постоянно учится и повышает квалификацию;

с) руководитель пополняет свои знания и поощряет подчиненных, когда они учатся и повышают свою квалификацию.

7. Стиль общения руководителя с подчиненными:

а) создаёт дистанцию с подчиненными;

б) дружески настроен, любит общаться;

в) боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе.

8. Характер отношений руководителя с подчиненными:

а) диктуется настроением;

б) ровная манера поведения, постоянный самоконтроль;

в) мягкие доброжелательные отношения с подчиненными.

9. Отношение к дисциплине:

а) руководитель придерживается жесткой и формальной дисциплины в организации;

б) у руководителя дифференцированный подход к подчиненным при планировании рабочего дня (сторонник разумной дисциплины);

в) сторонник формальной дисциплины.

10. Отношение руководителя к моральному воздействию на подчиненных:

а) руководитель считает, что наказание - основной стимулирующий метод.

Поощрение имеет смысл только по праздникам;

б) у руководителя самые разнообразные методы стимулирования подчиненных;

в) руководитель использует все методы стимулирования.

**Обработка результатов:**

Индекс авторитарного (директивного) стиля управления рассчитывается по формуле:

$$J_{авт} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} m_a}{10 \cdot k \text{ макс}}$$

Где  $n$  – число параметров взаимодействия руководителя с подчиненными;

$k_{\text{макс}}$  – число опрошенных подчиненных;

$m_a$  – выбор ответа под буквой «а»  $k$ -ого подчиненного по  $n$  – ому параметру.

Аналогично:

Индекс демократического (коллегиального стиля) стиля управления:

$$J_{дем} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} m_b}{10 \cdot k \text{ макс}}$$

Здесь:

$m_b$  – выбор ответа под буквой «б»  $k$ -ого подчиненного по  $n$  – ому параметру.

Индекс демократического (коллегиального стиля) стиля управления:

$$J_{либ} = \frac{\sum_{n=1}^{10} \sum_{k=1}^{k \text{ макс}} m_c}{10 \cdot k \text{ макс}}$$

Здесь:

$m_c$  – выбор ответа под буквой «с»  $k$ -ого подчиненного по  $n$  – ому параметру.

По итогам исследования определяется предпочтительный стиль руководства подчиненными (по мнению подчиненных).