

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

УДК 316.4

DOI 10.18522/2227-8656.2021.2.13

Тип статьи в журнале – научная

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
СРЕДНЕГО ЗВЕНА
КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РОССИЙСКИХ БАНКОВ**

**THE EFFICIENCY
OF MIDDLE MANAGERS
AS A KEY
FACTOR
OF RUSSIAN
BANKS'
COMPETITIVENESS**

© 2021 г.

И. А. Ажиева*

© 2021

I. A. Azhieva*

** Пятигорский государственный
университет,
г. Пятигорск, Россия*

** Pyatigorsk State University,
Pyatigorsk,
Russia*

Целью исследования является анализ эффективности деятельности руководителей среднего звена, а также определение условий её повышения через совершенствование всей системы управления руководителями среднего звена в российских банках.

The objective of this study is to analyze the effectiveness of middle managers' activity, as well as to determine the conditions for its increase through the improvement of the entire management system of middle managers in Russian banks.

Методологическую базу исследования составили системный и структурно-функциональный подходы, в рамках которых была выстроена система управления руководителями среднего звена со всеми составляющими её функциями. Методы наблюдения и опроса позволили определить первостепенные качества, развитие которых поможет данной категории руководителей эффективно управлять своим коллективом и достигать организационных целей в кратчайшие сроки с минимальными затраченными ресурсами.

The methodological basis of the research was formed by the systemic and structural-functional approaches, within the framework of which the management system for middle managers with all its constituent functions was built. Methods of observation and survey made it possible to determine the primary qualities, the development of which will help this category of managers to manage their team effectively and achieve organizational goals in the shortest possible time, with minimal resources expended.

Результаты исследования показывают, что именно на среднем уровне руководства осу-

Research results show that it is at the middle level of management that the most important

ществляются важнейшие процессы, которые определяют конкурентоспособность организации, так как руководители среднего звена, пользуясь большой автономией при принятии решений, осуществляют оперативное управление в банке.

Перспективы исследования могут быть полезны руководителям организаций банковской сферы.

Ключевые слова: руководитель среднего звена; эффективность; деятельность; российские банки; функции управления руководителей среднего звена.

processes are carried out that determine the competitiveness of the organization, since the middle managers, using great autonomy in decision-making, carries out operational management in the bank.

Prospects of the study can be useful to heads of banking organizations.

Keywords: middle manager; efficiency; activity; Russian banks; management functions of middle managers.

Введение

Российская банковская система в последние годы под воздействием обстоятельств внешней и внутренней среды постоянно реформируется. До весны 2019 г. отечественные банки находились на том этапе развития, который характеризуется поиском возможностей освоения новых сегментов рынка, а также совершенствованием качества и уровня предоставления банковских услуг.

Однако в условиях пандемии коронавируса, охватившей большую часть населения мира, возник вопрос не о достижении банками России конкурентных преимуществ и высокой продуктивности, а об их устойчивости на рынке и о недопущении банкротства, так как отмечается резкий спад розничного кредитования в 2020 г.^{*} Поэтому российским банкам приходится заниматься поиском новых способов наращивания конкурентных преимуществ, освоения новых функций, эффективных средств и технологий проведения банковских операций, оптимальных методов рационального использования материальных и человеческих ресурсов и новых источников повышения производительности труда персонала. Очевидно, что значимую роль в решении всех этих сложных задач играют руководители банков российских банков, в том числе руководители среднего звена (РСЗ), что актуализирует вопросы повышения эффективности их деятельности.

Методология исследования

Проблемы поиска значимых качеств, необходимых эффективному руководителю, не теряют актуальности во все времена и изучаются мно-

* Аналитическое кредитное рейтинговое агентство. URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2213>.

гими современными исследователями. По мнению П. Друкера, эффективный руководитель должен уметь определять и использовать свои сильные стороны, принимать и мириться со слабыми, а также работать над управлением той малой частью своего времени, которую он может контролировать (Друкер, 2006). И. Адизес считает, что идеальный руководитель обладает способностью выполнять на качественном уровне выделенные им четыре основные функции: производство результатов, администрирование, предпринимательство, интеграция. В связи с этим автор отмечает ещё одно значимое качество руководителя – умение создать сплоченную и высокоэффективную команду (Адизес, 2007). По мнению Дж. Коллинза, современный управленец является «руководителем 5-го уровня», который сочетает в себе профессиональную волю и простые человеческие качества (скромность, отзывчивость) и использует их во благо организации. Такие качества, как скромность и воля, являются первостепенными для эффективного современного руководителя, по мнению Дж. Коллинза (Коллинз, 2014). По С. Кови, современный эффективный руководитель «умеет в первую очередь управлять собой, умеет слушать и обеспечивать обратную связь, старается понять, прежде чем быть понятым» (Кови, 2015). Б. Трейси считает, что эффективный руководитель умеет фокусировать свое внимание на сильных сторонах своей личности, является примером для подражания и обладает безупречной репутацией (Трейси, 2003). По мнению К. Нордстрема, эффективный руководитель – это тот, кто «владеет сердцами и умами» подчиненных (Нордстрем, 2013).

В ходе данного исследования были использованы результаты тематических социологических исследований в области систем управления персоналом А.И. Турчинова, К.О. Магомедова, Т.А. Кононенко (Турчинов, 2009), в области поиска моделей эффективного управления деловыми организациями М.А. Васькова (Васьков, 2012). Представленная работа также опирается на социологические разработки проблем функционирования банков в России и системы управления в них (Волков, 2015; Нахабина, 2016; Силласте, 2014).

По проблеме повышения эффективности деятельности РСЗ в современных российских банках специальных исследований не проводилось.

Результаты исследования

«Способность заставлять колеса организации вращаться, завоевывать признание, создавать альянсы с равными, обозначать собственные ожидания, накапливать ресурсы и достигать согласия без давления – обычные политические навыки выживания руководителей среднего зве-

на» (Нордстрем, 2013), поэтому эффективность их деятельности является ключом к конкурентоспособности любой организации банковской сферы.

По мнению Г. Минцберга, РСЗ – это лидеры, переговорщики и распорядители ресурсов (Ефименко, 2018), которые, занимая должность начальников структурных подразделений или отделов банка, фактически проецируют общую политику финансовой организации и являются своеобразным буфером между руководителями высшего звена и остальным персоналом. РСЗ в современных российских банках выполняют 5 основных функций:

- соблюдают общую стратегию, правила и процедуры, установленные высшим руководством банка;
- организуют эффективную деятельность структурного подразделения (отдела) банка;
- мотивируют и стимулируют персонал своего структурного подразделения (отдела) банка различными методами;
- оценивают качество выполняемых структурным подразделением (отделом) банка работ;
- несут ответственность за результаты деятельности структурного подразделения (отдела) банка.

Именно на среднем уровне руководства осуществляются важнейшие процессы, которые определяют конкурентоспособность организации, так как РСЗ, пользуясь большой автономией при принятии решений, осуществляют оперативное управление в банке.

Необходимость повышения эффективности деятельности РСЗ в банках объясняется следующими причинами:

- на сегодняшний день российские банки испытывают нехватку эффективных РСЗ, так как большинство из них недостаточно компетентны в решении управленческих проблем;
- различные способы повышения эффективности деятельности РСЗ не соответствуют современным требованиям, не обновляются и не дополняются новыми;
- нововведения, основанные на развитии научно-технического прогресса, определяют решающую роль креативных РСЗ, способных внедрять и использовать достижения информационного общества в банках. Эффективное внедрение и использование инноваций невозможны без соответствующей подготовки и качественной деятельности РСЗ.

В постиндустриальный период развития происходит смена характера трудовой деятельности, что обуславливает тем самым новые требования к знаниям и профессиональным качествам РСЗ. Проведенный ав-

торский опрос (январь – март 2021 г.) 30 респондентов, работающих под началом РСЗ в 5 банках на территории Ставропольского края (Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, банк «Открытие», Россельхозбанк), позволил нам определить основной набор качеств, которыми должен обладать современный эффективный РСЗ:

- быть лидером и примером для своих подчиненных, заниматься непрерывным самообразованием и саморазвитием;
- создать успешно функционирующую и самоорганизующуюся команду;
- находить персональный подход к каждому сотруднику своего структурного подразделения, владеть информацией об их слабых и сильных сторонах, в соответствии с которыми уметь грамотно делегировать им полномочия;
- решать поставленные задачи, используя минимальные ресурсы;
- уметь находить золотую середину между целями организации и интересами сотрудников.

Эффективность деятельности РСЗ в современных банках определяется наличием следующих условий:

- моральная удовлетворенность значимостью трудовой деятельности;
- психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям;
- работоспособность и трудолюбие;
- заинтересованность в дальнейшей трудовой деятельности и перспективность карьерного роста;
- справедливая оценка труда и значимости деятельности соразмерно осуществленному вкладу в работу.

Можно с уверенностью утверждать, что соблюдение вышеперечисленных условий достигается грамотным управлением РСЗ в банках, результатом чего будет достижение организационных целей посредством использования всего потенциала РСЗ.

Под системой управления РСЗ можно понимать определенный набор способов и технологий, позволяющих осуществлять работу с данной категорией персонала. Чем эффективнее система управления РСЗ, тем лучше результат деятельности организации. Стоит отметить, что управление персоналом как система всегда предполагает наличие объекта, на которого осуществляется управленческое воздействие, и субъекта управления, который осуществляет управление. РСЗ являются, с одной стороны, субъектом управления, с другой – ее объектом в силу того, что они – подчиненные относительно топ-менеджера, также начальники руководителей низшего звена.

Структура системы управления РСЗ в банках непосредственно отражается в основных ее функциях (рисунок).



Структура функций системы управления РСЗ

Все функции системы управления РСЗ рассматриваются в тесной взаимосвязи, и соответственно, совершенствование одной из функций предполагает улучшение реализации всех остальных функций управления. Стоит отметить, что в современных банках доминанта смещается с реализации функций, направленных на использование РСЗ в краткосрочной перспективе, к доминанте функций на развитие данной категории персонала и сотрудничество с ними в стратегической перспективе.

Следовательно, система управления РСЗ в банках должна:

- учитывать новые тренды, которые появляются в HR-менеджменте в мире (Колесникова, 2019);
- использовать все фундаментальные основы реализации функций управления персоналом;
- быть ориентирована именно на РСЗ;
- представлять собой некие стандарты оценивания, насколько эффективна система мотивации РСЗ;
- быть доступна для изменения и иметь возможность дополняться в процессе изменений стандартов управления.

Заключение

Соблюдение вышеперечисленных условий откроет перспективы для интересубъектного взаимодействия в управлении, которое предполагает учет интересов как самой организации, так и интересов ее руководящего состава и каждого сотрудника. Применительно к сегодняшним российским реалиям данная тенденция в нашей стране протекает медленнее, так как мешают социальная обстановка, политические факторы, национальный менталитет, особенности межличностной культуры. Однако предпосылки интересубъектного взаимодействия в управлении все же есть, и мы надеемся, что в обозримом будущем это поспособствует динамичному развитию общества и повышению благосостояния страны.

Литература

Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.

Васьков М.А. Значение западных и восточных управленческих инвариантов для трансформации управленческой культуры российской деловой среды // Гуманитарий Юга России. 2012. № 2. С. 97–103.

Волков Ю.Ю., Луговая Е.С. Доверие к банкам как социальный капитал в российском обществе // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2015. № 6 (53). С. 70–79.

Ефименко Н. Генри Минцберг: фото, биография и основные труды. 22 апреля 2018 г. Режим доступа: <https://fb.ru/article/380912/genri-mintsberg-foto-biografiya-i-osnovnyie-trudyi>.

Друкер П. Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. М.: Экономика, 2006. 414 с.

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности : пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. 460 с.

Колесникова И.В., Коргова М.А., Семенова Э.Х. Создание инновационной модели кадрового менеджмента // Социология. Философия. Прикладные исследования. 2019. № 6. С. 91–94.

Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. 14-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

Нахабина Я.А. Совершенствование си-

References

Adizes, I. (2007). The ideal leader: Why it is impossible to become one and what follows from it: trans. M.: Al'pina Biznes Buks. (in Russian).

Vaskov, M.A. (2012). The value of western and eastern management invariants for the transformation of the management culture of the Russian business environment. *Gumanitarniy Yuga Rossii*, 2, 97-103. (in Russian).

Volkov, Yu.G., Lugovaya, E.S. (2015). Trust in banks as social capital in Russian society. *POISK: Politika. Obshchestvovedeniye. Iskustvo. Sotsiologiya. Kul'tura*, 6 (53), 70-79. (in Russian).

Efimenko, N. (2018). Henrikh Mintsberg: photo, biography and main works. April 22. Available at: <https://fb.ru/article/380912/genri-mintsberg-foto-biografiya-i-osnovnyie-trudyi>. (in Russian).

Drucker, P. (2006). Management aimed at the result: trans. M.: Ekonomika. (in Russian).

Covey, S. (2015). Seven habits of highly effective people: Powerful tools for personal development: trans. from the English. 5th Edition. M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Kolesnikova, I.V., Korgova, M.A., Semenova, E.Kh. (2019). Creating an innovative HR management model. *Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnyye issledovaniya*, 6, 91-94. (in Russian).

Collins, J. (2014). From good to great: why some companies make a breakthrough, and others do not... Trans. from English. 14th Ed. M.: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian).

Nakhabina, Ya. A. (2016). Improving the

стемы управления человеческими ресурсами в банковской сфере // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 871–873.

Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта : пер. с англ. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 288 с.

Оуэн Дж. Голая правда... о менеджменте : пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. С. 127–128.

Силласте Г.Г. Быть или не быть международному финансовому центру в России: ожидания отечественного и зарубежного делового сообщества // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2014. № 3 (15). С. 54–64.

Трейси Б. Менеджмент с точки зрения здравого смысла : пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003. 90 с.

Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом : материалы социологического опроса (сентябрь – октябрь 2007 года). М.: Изд-во РАГС, 2009. 212 с.

Для цитирования: Ажиева И.А. Эффективность деятельности руководителей среднего звена как ключевой фактор конкурентоспособности российских банков. // Гуманитарий Юга России. 2021.2 (48). С. 150–157.
DOI 10.18522/2227-8656.2021.2.13

Сведения об авторах

Ажиева Ирада Альбертовна

Аспирант
Пятигорского государственного университета

360051, Кабардино-Балкарская Республика,
г. Нальчик, ул. Пушкина, 35, кв. 70,
e-mail: irada_sv07@mail.ru

human resource management system in the banking sector. *Molodoy uchenyy*, 11, 871-873. (in Russian).

Nordstrom, K., Ridderstrale, J. (2013). Funky business: Capital dances to the tune of talent: trans. 3rd Ed. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian).

Owen, J. (2013). The naked truth... about management: trans. M.: FAIR-PRESS, 127-128. (in Russian).

Sillaste, G.G. (2014). To be or not to be an international financial center in Russia: expectations of the domestic and foreign business community. *Gumanitarnyye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta*, 3 (15), 54-64. (in Russian).

Tracy, B. (2003). Management from the point of view of common sense: trans. from English. M.: INFRA-M. (in Russian).

Turchinov, A.I., Magomedov, K.O., Kononenko, T.A. (2009). Actual problems of personnel policy and personnel management: Materials of a sociological survey (September-October, 2007). M.: Izd-vo RAGS. (in Russian).

История статьи:

Поступила в редакцию – 09.03.2021 г.

Получена в доработанном виде –
22.03.2021 г.

Одобрена – 9.04.2021 г.

Доступна – 30.04.2021 г.

Information about authors

Irada Albertovna Azhieva

Postgraduate student,
Pyatigorsk State University

35 Pushkin St., ap. 70,
Kabardino-Balkaria, Nalchik, 360051,
e-mail: irada_sv07@mail.ru