

## **РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЯХ ОРГАНИЗАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Еланский Александр Владимирович,  
магистрант, 2 курса направления подготовки «Стратеги-  
ческое управление», Самарского университета, Россия, г. Самара*

## **THE ROLE OF THE MANAGER IN STRATEGIC CHANGES OF THE ORGANIZATION AT THE CURRENT STAGE OF MANAGEMENT DEVELOPMENT**

*Elansky Alexander,  
Student, 2nd year of the direction of training «Strategic  
management», Samara University, Russia, Samara*

### **АННОТАЦИЯ**

На примере ООО «Металл Монтаж» в статье рассмотрена роль руководителя при стратегических изменениях организации, проанализировано влияние стиля руководства и компетенций на дальнейшее развитие предприятия, даны практические рекомендации для устранения выявленных недостатков.

### **ABSTRACT**

For example, LTD. "Metal Mounting" in the article Manager's role in strategic changes in the organization, analyzes the impact of leadership style and competencies for further development of the enterprise, practical recommendations to address the identified deficiencies.

**Ключевые слова:** стратегические изменения, руководитель, стиль руководства, компетенции, эффективность.

**Keywords:** strategic changes, manager, leadership style, competencies, efficiency.

Изменения в современном мире являются импульсом развития не только организаций и предприятий, но и общества в целом. Понимание необходимости изменений и оценка их целесообразности позволяют руководителю организации грамотно выстраивать политику стратегического управления организацией,

планировать ее деятельность и достигать положительного экономического и социального эффекта.

Стратегические изменения являются основой будущих успехов. Как правило, стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях [2, с. 18].

Решающую роль в инициировании и осуществлении перемен играют руководители, т.к. именно они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Управленческая деятельность руководителя реализуется не только посредством властного влияния на подчинённых, но и через компетенции и определённую манеру поведения с сотрудниками, т.е. стиль руководства.

В компетенциях личности отражаются знания, умения, навыки, мотивация, индивидуальные черты, интернирующиеся в готовность действовать в соответствии с функциональными требованиями. Компетенции рассматриваются как качества личности и как требования к работе.

В качестве основных профессиональных, компетенций руководителя выделяют следующие типы: лидерская компетенция, индивидуальная эффективность, способность стратегически мыслить, технологические и технические навыки, умение организовать работу в команде [4, с. 48].

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя, тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. Основной чертой управленческой работы является роль руководителя. Роль представляет собой набор поведенческих правил, соответствующих определенному предприятию или конкретной должности руководителя.

В настоящее время, в Российских условиях выделяют следующую классификацию ролей руководителя [3, с. 293]: «организатор», «штабной работник», «мыслитель», «кадровик», «контролер», «инноватор», «дипломат» [5, с. 18].

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль его управления или руководства.

Стиль управления – привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным, чтобы оказать на них влияние или побудить их к действию. Конкретный стиль руководства определяется характером взаимодействия руководителя и подчиненных; способом принятия решений; постановкой целей и средствами их достижения.

Стили руководства находятся в широком диапазоне: от авторитарного до демократического. Разные стили руководства могут привести к положительному эффекту в одних условиях и оказаться совершенно не пригодными в других. Оптимального стиля руководства нет, он формируется в зависимости от специфики организации, команды и личности самого руководителя, культурных традиций, политической ситуации в обществе, ожиданий руководителя, ожиданий его коллег и подчиненных, системы вознаграждений, возраста и уровня притязаний руководителя.

Руководители, как правило, стиль руководства в организации выбирают сами. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации в организации.

Оценка эффективности деятельности руководителей — один из способов диагностики успешности функционирования процессов на предприятии и возможность их скорректировать в случае выявления отклонений от заданных параметров. Это возможно достичь за счет обратной связи руководителям о сильных и слабых сторонах производственной деятельности и обсуждения путей ликвидации проблемных зон.

Рассмотрим эффективность деятельности руководителя на примере ООО «Металл Монтаж».

Руководящую роль в ООО «Металл Монтаж» выполняет директор. Именно от эффективности его работы непосредственно зависит и эффективность организации в целом. В целях выявления стиля управления руководителя организации, определения сильных и слабых сторон его управленческой деятельности использованы такие методы анализа как наблюдение, анкетирование руководителя, анкетирование подчиненных. Опросные листы

были предоставлены как самому директору организации, так и его подчиненным сотрудникам.

Результат обработки анкеты «Руководитель – лидер», показал среднюю выраженность лидерства, т.е. лидерские качества присутствуют у директора, но не в полной мере. Данное обстоятельство приводит к тому, что руководитель не во всех случаях способен вести за собой коллектив. Работники признают его авторитет, однако, в некоторых случаях могут действовать по-своему. Следствием является снижение финансовых показателей деятельности предприятия, сокращение продаж и выручки.

Среди основных признаков стиля руководства сотрудники ООО «Металл Монтаж» отметили:

- создание доброжелательно-продуктивной атмосферы в коллективе, благоприятствующей повышению эффективности работы организации;

- влияние на персонал через положительное подкрепление и с помощью личного примера;

- отсутствие боязни признать свою некомпетентность перед персоналом по тем или иным вопросам;

- соответствующий контроль за деятельностью персонала организации;

- старание поддерживать условия труда на достаточно хорошем уровне;

- помощь подчиненным в решении их проблем;

- совместное принятие решений.

Все перечисленные моменты соответствуют демократическому стилю руководства.

Основными сильными сторонами руководителя являются: высокая способность управлять собой, четкие личные ценности, навык решать проблемы, способность влиять на людей, хорошие навыки руководства.

Наиболее существенными недостатками выделены такие: отсутствие самосовершенствования, неумение обучать, неясные личные цели.

Выявленные несовершенства, позволили сформировать программу рекомендаций по их устранению. Для достижения намеченных целей необходимо соблюдение следующих процедур:

1. При установлении директором ООО «Металл Монтаж» конкретных личных и организационных целей, станет возможным довести цели деятельности организации также и до ее персонала. Напрямую, от этого зависит мотивация, работоспособность сотрудников предприятия. При этом работники ООО «Металл Монтаж» смогут почувствовать практическую, а не теоретическую принадлежность к организации. К тому же, при установлении долгосрочных целей, в организации упор во взаимоотношениях людей будет делаться на цели групповой деятельности, а не на ценности межличностного общения (работа, а не времяпровождение).

2. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации руководителя и сотрудников ООО «Металл Монтаж». Это позволит повысить уровень знаний, навыков персонала, что положительно скажется на производительности их труда. Данная мера может быть осуществлена за счет:

- прохождения обучения на внешних курсах повышения квалификации в различных государственных и негосударственных образовательных учреждениях;

- организации коллективного обучения (приглашение специалиста со стороны или по удаленной системе обучения). Прохождение краткосрочных семинаров-тренингов для руководителей и специалистов предприятий, использование активных методик, изучение видео-сюжетов и т. д.;

- структурированного саморазвития: чтение специальной литературы, целенаправленное освоение знаний, приобретение новых навыков на работе, организация подписки на технические и экономические журналы, книги, обновление баз данных, компьютерных программ.

Также необходимо осуществить эффективное планирование объема обучения, в зависимости от планирования карьеры или личного развития; систематическое (например, раз в год) повышение квалификации руководителя и сотрудников на соответствующих курсах; своевременное прохождение специализированных управленческих тренингов; стремиться к сокращению разрыва между обучением и практическим применением полученных знаний и навыков [1, с. 517].

3. Отсутствие самосовершенствования говорит о том, что управленческие принципы и навыки руководителя с течением времени не подвержены каким-либо изменениям. Основная задача

любого грамотного руководителя обеспечить фирме преимущество перед конкурентами в долгосрочной перспективе, в связи с чем, руководство всегда должно искать новые, оригинальные ходы в управлении вверенной организацией. Личный рост важен для руководителей т.к., работа, которой они занимаются, предъявляет значительные требования к их свободе, жизненной позиции и стойкости.

4. Эффективное делегирование полномочий поможет снизить нагрузку с руководителя ООО «Металл Монтаж» и уделять больше времени выполнению стратегических задач. Кроме того, появится поддержка собственной инициативы работника (при этом работнику делегируется задание, но без четкого подхода к его выполнению), усилится трудовая мотивация (дополнительная плата, благодарность, повышение по службе - все это доказало свою эффективность) и готовность нести ответственность (делегирование более ответственных заданий закаляет работника).

Кроме того, использование руководителем ООО «Металл Монтаж» нематериальных стимулов при совершенствовании мотивации позволит повысить степень принадлежности сотрудников к организации, повысить их значимость и необходимость в них. Таким образом, работоспособность сотрудников значительно возрастет и позволит в более короткие сроки и эффективнее достичь организационных целей.

Организационная эффективность зависит и от удовлетворенности работников качеством и условиями труда и для их улучшения руководителю ООО «Металл Монтаж» нужно провести ряд мероприятий:

- мероприятия по повышению условий и охраны труда, способствующих росту эффективной работы, путем постоянного улучшения условий труда, повышения безопасности и снижение травматизма. При проведении указанных мероприятий сотрудники будут чувствовать себя более защищено, меньше переутомляться и более продуктивно работать;

- мероприятия по улучшению социально-психологического климата, создающих благоприятный социально-психологический климат внутри организации. Достичь этого результата возможно путем вознаграждения сотрудников по результатам их деятельности, разделение ответственности между работниками и несение

одинаковых обязанностей, поощрение за инициативность и креативность, увеличение заинтересованности в труде.

В целях решения установленных проблем директору ООО «Металл Монтаж» рекомендуется больше использовать в своей деятельности элементов авторитарного стиля управления, применять систему мотиваций и санкций. Применять практику морального стимулирования в виде номинаций лучший сотрудник, работник месяца и т.д., победителям вручать премии или предоставлять дополнительные выходные. Кроме того, следует поощрять работников за долгую службу, отсутствие прогулов и т.д.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизнедеятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности. Все перечисленные обстоятельства образует основу того, что принято называть подходом к руководству.

#### **Список литературы:**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: [пер с англ.] / М. Армстронг. – СПб.: Изд-во «Питер», 2005. – 832 с.
2. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – С. 180.
3. Зилькарнаева, Д. Р. Актуальность разработки стратегии развития предприятия / Д. Р. Зилькарнаева // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 12-3. – С. 293-294.
4. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Издательство «Юрайт», 2018. – 301с.
5. Менеджмент персонала: функции и методы: учеб. пособие / [Э. С. Минаев и др.]; Моск. авац. ин-т им. С. Орджоникидзе. – М.: Изд-во МАИ, 1993. – С. 58.

#### **References:**

1. Armstrong, M. The practice of human resource management: [translated from English] / M. Armstrong. – St. Petersburg: Publishing House "Peter", 2005. – 832 p.

2. Zub, A. T. System strategic management: methodology and practice / A. T. Zub, M. V. Loktionov. – M.: Genesis, 2001. – P. 180.

3. Zulkarnaeva, D. R. Relevance of the development of the enterprise development strategy / D. R. Zuleprnaeva // Successes of modern natural science. – 2014. – № 12-3. – P. 293-294.

4. Organizational behavior: textbook and practice for undergraduate and graduate studies / G. R. Latfullin [et al.]; edited by G. R. Latfullin, O. N. Gromova, A.V. Raichenko. – M.: Yurayt Publishing House, 2018 – 301 p.

5. Personnel management: functions and methods / textbook. – M.: MAI Publishing House, 1993. – 58 p.