

КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ

КУЛЬТУРА ТРУДА
РУКОВОДИТЕЛЯ
СОЦИАЛЬНОЙ
СЛУЖБЫ

Коллектив авторов

Культура труда руководителя

социальной службы

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40910060

Культура труда руководителя социальной службы: учебник: ПГСУ;

Москва; 2016

ISBN 978-5-7139-1132-4, 978-5-7139-1308-3

Аннотация

В учебнике рассматриваются вопросы профессионально-культурной специфики деятельности руководителя социальной службы, а также обобщены и системно представлены многочисленные рекомендации по рациональной организации труда руководителя социальной службы. Рассмотрены структура культурно-этических основ профессиональной деятельности руководителя организации, этика и методология его деятельности, профессиональные и личностные качества, особенности видов профессиональной управленческой деятельности.

Учебник соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению подготовки «Социальная работа» (магистр).

Предназначен для студентов различных форм подготовки, переподготовки и повышения квалификации, а также для студентов вузов, изучающих курсы «Культура труда руководителя социальной службы» и «Управление в социальной работе».

Содержание

Введение	8
Глава 1	14
1.1. Особенности труда руководителя	16
1.2. Руководитель как профессия	26
1.3. Роли руководителя в организации	38
1.4. Требования к руководителю и профессиональные качества руководителя	51
1.5. Особенности руководителя социальной службы	64
1.6. Сущность профессиональной трудовой деятельности руководителя	69
1.7. Виды управленческой деятельности руководителя	79
Глава 2	89
2.1. Системный подход в определении культуры	91
2.2. Организационная культура современного учреждения социальной сферы	106
2.3. Культура условий, организации и безопасности труда	120
2.4. Особенности культуры управления персоналом	133
2.5. Сущность культуры управленческой	140

деятельности руководителя	
2.6. Стилъ деятельности как выражение культуры труда руководителя	153
Конец ознакомительного фрагмента.	154

Культура труда руководителя социальной службы

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Рекомендовано

УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 040400.68 «Социальная работа», степень «магистр»

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом Российского государственного социального университета

Авторский коллектив:

Т.А. Дубровская, д-р ист. наук, проф.; В.Е. Макаров, д-р полит. наук, проф.; Ю.С. Моздокова, д-р пед. наук, проф.; В.В. Сизикова, д-р пед. наук, проф.; М.В. Брянцева, канд. ист. наук, доц.; А.Ф. Хутин, д-р ист. наук, проф.; С.А. Калищук, канд. мед. наук; А.В. Кузьмина, канд. филос. наук;

В.И. Лагункина, канд. социол. наук; П.Д. Павленок, д-р филос. наук, проф.

Рецензенты:

М.Н. Максимова – доктор экономических наук, профессор, декан факультета социальной работы ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет»;

Л.И. Савинов – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной работы ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»;

Л.В. Мардахаев – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной и семейной педагогики РГСУ

Ответственный за выпуск:

В.Е. Макаров – доктор политических наук, профессор

Введение

В учебнике рассматриваются общие теоретико-методологические подходы к определению сущности и содержанию культуры труда современного руководителя социальной организации, характерные для деятельности руководителей любых организационных структур, в том числе и руководителей организаций, учреждений, предприятий и служб сферы социальной защиты и социального обслуживания населения России. В отдельных разделах учебника отмечаются особенности культуры труда руководителя социальной службы.

Труд руководителя в любой отрасли, в том числе и социальной сфере, на любом уровне имеет комплексный характер. В нем сочетаются особенности труда высококвалифицированного специалиста, организатора, администратора и управленца, способного правильно и всесторонне оценивать складывающуюся обстановку, разрабатывать и принимать правильные управленческие решения с учетом психологических, социальных и других факторов, педагога, умеющего обучать и воспитывать своих подчиненных. Все это определяет и комплексный характер профессии, и специфику деятельности, и социально-психологические особенности труда руководителя.

Умение руководить современными социальными службами, организациями, учреждениями означает умение обучать

и воспитывать подчиненных, развивать их инициативу, правильно организовывать отношения в коллективах, создавать заинтересованность в эффективной деятельности. Одновременно с этим руководитель должен обладать знаниями основных понятий культуры трудовой деятельности и нравственных основ личности, необходимых для повседневной деятельности.

Сейчас без знаний основ теории управления, психологии, социологии, социальной психологии и педагогики, культурологии невозможно правильно наладить управление ни в одной организации, ни в одном учреждении. Каждый руководитель в процессе управления должен уметь оперировать понятиями вышеперечисленных дисциплин так же свободно и квалифицированно, как он мыслит понятиями своей основной специальности.

Организационно-управленческая малограмотность часто оборачивается неумением выбирать методы управления, адекватные сложившейся обстановке, педагогической беспомощностью, психологической глухотой, порождает стереотипы волевого нажима, административного, волюнтаристского стиля руководства.

Управление людьми, коллективами требует значительно количества конкретных навыков и умений, для этого нужна специальная подготовка, периодическое повышение квалификации и постоянное самообразование. Главная задача такой учебы – формирование педагогической, социаль-

но-психологической и управленческой культуры руководителя.

Большое значение для выработки этих качеств имеют научно обоснованные и проверенные практикой рекомендации по применению эффективных приемов управления и совершенствованию стиля руководства.

Дисциплина «Культура труда руководителя социальной службы» читается в общенаучном цикле и формирует у студентов теоретические знания и практические навыки по управлению социальными организациями, углубляет и конкретизирует основные положения теории управления и менеджмента организации применительно к деятельности руководителя организации социального обслуживания населения, занимая одно из ведущих мест в специальной подготовке студентов, обучающихся по данному направлению.

Цель написания учебника – ознакомить студентов с современными методами, способами и технологиями повышения эффективности культуры труда руководителей социальных служб в ходе решения задач по повышению качества социальной работы с клиентами социальных служб, которые можно использовать в практической работе. В учебном пособии обобщены и системно представлены многочисленные рекомендации по организации и культуре труда руководителя, организации контроля исполнения и оценке работы подчиненных, по совершенствованию стиля работы руководителя, предотвращению и ликвидации конфликтов, ведению

переговоров, подготовке, принятию и реализации управленческих решений.

Основными учебными задачами являются:

- овладение понятийно-категориальным аппаратом культуры управленческой деятельности современных руководителей социальных служб, его закономерностями, принципами, методологией и основными концепциями;
- ознакомление с сущностью управленческой деятельности руководителя, отечественными и зарубежными моделями культуры управления как формой эволюции управленческой мысли;
- изучение основных управленческих технологий, инноваций в управленческой деятельности руководителя, в формировании и использовании интеллектуального капитала организации, сущности, структуре и специфике технологий по культуре управления персоналом социальных служб;
- обучение студентов современным подходам к культуре организации и культуре труда руководителя для реализации эффективных решений в организации;
- обеспечение усвоения студентами структуры и содержания процесса практической деятельности руководителя по управлению организацией;
- формирование имиджа делового человека.

При изучении данной дисциплины необходимо достичь уровней обученности согласно Федеральному государственному образовательному стандарту по специальности «Соци-

альная работа», а также в соответствии с квалификационными требованиями к подготовке выпускника. При этом необходимо исходить из того, что каждый профессионал в области социальной работы обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, уметь четко определять цели своей деятельности, «стратегию и тактику», необходимые для их достижения. Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Компетенция	Наименование компетенции
Способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень	ОК-1
Способность проявлять инициативу, а в ситуациях риска брать на себя всю полную ответственность	ОК-5
Владение знаниями социальной истории человечества, ее особенностей в различных социокультурных и территориальных условиях	ОК-8

Владение знаниями о специфике социальной, политической, экономической, духовной и экологической культур общественной жизни, характере их взаимодействия в современном мире, культуроцентричности и качестве общественного и личного развития	ОК-9
Способность комплексно использовать знания в области теории и практики управления в сфере социальной работы	ПК-6
Способность разрабатывать стратегию и тактику реализации долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных социальных программ, направленных на решение социальных проблем	ПК-7
Способность прогнозировать результаты принимаемых организационно-управленческих решений и готовность брать ответственность за их последствия	ПК-8
Способность использовать ресурсы государства, бизнеса и общественных организаций для решения проблем социального благополучия на основе принципов и технологий реализации современного социального партнерства	ПК-9
Способность и готовность к осуществлению научно-педагогической деятельности в системе начального, среднего и высшего профессионального образования	ПК-10

Структурно учебник состоит из шести глав, списка литературы, приложения и глоссария основных терминов.

Каждая глава, кроме теоретического и практического материала, содержит: в начале главы – триаду «знать, уметь, владеть» с соответствующим перечнем знаний, умений и навыков; в конце главы – темы для семинарских занятий; темы для написания докладов и рефератов; вопросы для самоконтроля; список рекомендуемой литературы.

Глава 1

Методологические основы трудовой деятельности руководителя

*После изучения главы 1 магистр должен
знать:*

- структуру профессиональной трудовой деятельности руководителя социальной организации;
- отечественный и зарубежный опыт профессиональной деятельности руководителя организации;
- методологию деятельности в сфере управления организацией;
- объекты профессиональной деятельности руководителя;
- особенности видов профессиональной деятельности руководителя;

уметь:

- определять особенности конкретных объектов профессиональной деятельности руководителя;
- различать основные виды профессиональной деятельности руководителя и определять ее структуру на конкретном направлении или участке деятельности;
- критически осмысливать и использовать отечественный

и зарубежный опыт в сфере управления организацией;

- вести исследовательско-аналитическую деятельность по изучению особенностей и условий повышения эффективности управления социальными службами;

владеть:

- знаниями о сущности социальной службы и системе управления;
- о подходах к управлению организацией;
- о структуре профессиональных качеств руководителя;
- о культуре, мировоззрении, образе жизни и здоровье руководителя.

1.1. Особенности труда руководителя

Для будущего управленца особое значение имеют правильные представления о месте и роли руководителя в управлении социальными организациями, об особенностях профессии руководителя. Речь идет прежде всего о социальной ответственности руководителя за возможные последствия его управленческих решений и действий. Дело в том, что структура его личности, все его достоинства и недостатки в процессе практической деятельности неизбежно проецируются на структуру решаемых организацией задач и на находящуюся у него в подчинении группу людей. Фигура руководителя во многом определяет характер трудностей, с которыми сталкивается организация, и кризисов, преодолеваемых коллективом, а также способы и саму возможность их гармоничного разрешения. Она решающим образом влияет на результаты усилий отдельных находящихся у руководителя в подчинении работников, трудового коллектива, организации в целом. От действий руководителя зависят судьбы людей и эффективность достижения целей организации.

Особое положение руководителя как субъекта управления в организации определяется:

- наличием у него властных, нормативно закрепленных полномочий для осуществления управляющего воздействия;
- сосредоточением в его деятельности практически всех

основных функций управления;

- более высокой по сравнению с другими работниками и персонифицированной (то есть личной) ответственностью за деятельность возглавляемого коллектива и его состояние;
- многообразием социальных ролей, которые приходится исполнять руководителю при управлении деятельностью коллектива;
- большей психологической напряженностью труда, его сложностью, требующей более высокого профессионализма, организаторских способностей и более глубоких управленческих знаний [2. С. 16].

Знание об инструментарии управления охватывает постановку целей управления, а также методы и формы управления, организационные структуры, технологии и процессы управления, стиль руководства и многие иные аспекты управления, имеющие преимущественно практическую направленность и определяющие набор необходимых практических навыков и умений руководителя.

Важные особенности работы руководителя связаны со спецификой различных форм собственности организаций (частная, общественная, государственная); с различиями в сферах человеческой жизни и деятельности, в которых организации специализируются; с масштабом деятельности организации (от общества с ограниченной ответственностью до транснациональной корпорации); с различным международно-правовым статусом организаций и т. д. В частности,

принципиально различна деятельность руководителя в сфере бизнеса, в правительственной сфере, в социальной сфере или в области общественной деятельности.

Так, относительно новой сферой применения управления является так называемый «Третий сектор» в США. До 20 млн граждан США ведут общественную деятельность, являясь добровольцами «Армии спасения», Американской кардиологической ассоциации, многочисленных религиозных общин. За свою работу (сбор пожертвований, участие в «маршах мира», уход за инвалидами и пенсионерами и т. д.) они денег не получают. «Третий сектор», по данным П. Друкера, является в настоящее время самым крупным работодателем в стране.

Знание об управлении организацией можно почерпнуть в книгах, в документах организации, а также в информационных системах и базах данных (в частности, в глобальной сети Интернет), при взаимодействии с другими руководителями (в том числе, с вышестоящими), с опытными работниками организации, с партнерами и конкурентами. Весьма полезными для будущего руководителя являются книги по управлению, философии, этике, экономике или иной сфере деятельности организации и т. д. Обращение к информационным системам позволяет получить актуальную информацию, касающуюся конъюнктуры рынка, конкретных персоналий, возможных партнеров и конкурентов, объединений деловых кругов и т. д. При взаимодействии с конкурентами и партне-

рами особенно остро выявляются проблемы (психологические комплексы, негативные стереотипы и т. д.) самого руководителя, затрудняющие его деятельность. Отметим, что на практике важным является не только осведомленность руководителя о наличии такого рода источников знания, но и его готовность воспользоваться ими.

Руководитель организации, аппарата управления является ключевым звеном в системе управления.

Главная задача руководителя – организовывать деятельность группы, организации, создавая наилучшие условия для успешного решения поставленных перед коллективом задач. Руководитель не только организатор, но и носитель власти и полномочий.

Руководитель должен быть примером добросовестного отношения к порученному делу, отличаться скромностью, критически оценивать достигнутое, ценить чужой и собственный опыт, уметь располагать к себе людей и пользоваться у них авторитетом и уважением.

Руководитель должен обладать хорошими административными способностями, то есть умением побуждать людей выполнять порученную им работу. Для этого он должен быть твердым, но не упрямым, строгим, но не грубым, сдержанным, но не равнодушным, принципиальным, но не мелочным.

Руководитель всегда на виду и поэтому не может проявлять растерянность и слабость. Что бы ни было на душе, он

обязан быть собранным, бодрым, вести себя так, чтобы люди получали от него заряд уверенности. Он должен быть всегда уверен в себе. Эта уверенность должна порождаться не должностью, которую он занимает, не зазнайством и самоуверенностью, а хорошим знанием дела и уверенностью в своей правоте.

Настоящий руководитель должен постоянно учиться науке управления по всем ее основным направлениям (теория организации, организационное поведение, стратегическое управление, управление персоналом, подготовка и принятие управленческих решений и другим), следить за ее последними достижениями, собирать и анализировать свой и чужой управленческий опыт, внедрять все полезное в свою работу. Кроме того, руководитель должен в максимально возможной мере использовать знания и опыт специалистов – управленцев и консультантов по управлению.

Опыт показывает, что индивидуальность коллектива специалистов в значительной степени является отражением индивидуальности его руководителя, его личных качеств и способностей.

Залогом личного успеха руководителя является постоянное обучение подчиненных и передача им тех функций, которые до этого выполнялись им самим.

Руководитель должен обладать чувством нового, видеть перспективу развития, заглядывать в будущее, находить более эффективные пути решения поставленных задач. Он по-

стоянно должен повышать свою квалификацию.

При решении перспективных вопросов руководитель должен мыслить масштабами более высокого уровня управления, чем тот, на котором он работает. Это позволит ему понимать решения старшего начальника и подготавливать такие варианты решений, которые в наибольшей степени соответствуют политике организации.

Руководитель должен отличаться добросовестностью в работе, точностью, аккуратностью.

Руководитель не должен подчеркивать без особой надобности свою власть и служебное положение, свою информированность, компетентность, связи, опыт, заслуги, звания и т. и.

Не следует бояться, если подчиненный способней своего руководителя, а нужно гордиться им и использовать в максимальной степени его способности в работе. Одновременно следует готовить такого подчиненного к более сложной и более объемной работе.

Только руководителю с низким уровнем компетентности и культуры присуща иллюзия собственного «всезнания», прозорливости, универсальности и непогрешимости. Такой руководитель начинает давать указания по всем вопросам, всеми командовать вместо того, чтобы умело использовать знания и опыт других.

Какими чертами личности должен обладать руководитель? Что-то весьма важное необходимо для эффективной

деятельности руководителя, хотя роль развитого интеллекта здесь бесспорна, и общее образование руководителя должно быть шире специального.

Особенности личности и труда руководителя интересовали людей уже давно. В 900 г. был опубликован известный трактат крупного ученого Востока Аль Фараби, посвященный этой проблеме; персидский теолог Аль Газали сформулировал требования, необходимые для успешной деятельности руководителя. Проблемы руководства государством, вопросы разработки системы целей и методы воздействия на социум были глубоко исследованы в книге «Государь» итальянцем Никколо Макиавелли (1469–1527); к его своеобразным, иногда парадоксальным выводам проявляют интерес и современные ученые. Современник Макиавелли, один из основоположников утопического социализма, Томас Мор (1478–1535), изучал следствия плохого управления и убедился в справедливости своих выводов на собственном опыте – несмотря на честное и добросовестное служение отечеству и престолу, он был низвергнут с высшего государственного поста Англии и вскоре казнен по приказу благодарного короля.

В советское время автор теории организационной деятельности П.М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, – они могут быть сильными, одаренными или посредственностями. Важен в первую оче-

редь подбор самих руководителей.

Интеллект, эмоционально-волевые качества, характер являются необходимой базой нестандартной личности, она слабо поддается коррекции, но именно она определяет профессиональные качества руководителя, его талант. Многими и многими качествами должен обладать лидер, творческая личность, но важнейшими из них (хотя и не часто встречающимися) являются чувство собственного достоинства, морально-этический стержень и высокая духовность. Благородство, верность нравственным принципам всегда отмечаются людьми и вызывают невольное глубокое уважение.

Карьера руководителя, особенно в условиях свободного предпринимательства, возможна не для всех: она требует определенных свойств личности и профессионального умения взаимодействовать с коллективом, знать его особенности, нормы и методы воздействия на него. Ведь эффективность социальной организации системы зависит не только от таланта руководителя, но и от успешной реализации кооперативной формы организации труда. Управление коллективом – процесс творческий, так как его результатом является создание качественно новых материальных и духовных ценностей, создание новых реальностей, удовлетворяющих многообразные общественные потребности.

Для характеристики особенностей труда руководителя важными являются также следующие основания его трудовой деятельности:

- содержание труда (по предмету, цели, средствам, способам, условиям), то есть характеристика объекта труда;
- характер требований к психике человека, то есть характеристика субъекта труда.

По объекту труда руководителя следует отнести его трудовую деятельность к числу профессий, ориентированных на взаимодействие «человек – человек». Вместе с тем руководитель может руководить и группой людей, профессионально ориентированных на взаимодействие «человек – живая природа» (инженеры, механики), «человек – знаковая система» (редакторы, чертежники), «человек – художественный образ» (артисты, телеведущие).

По целям труда руководителя – это деятельность преобразующая, причем объектом преобразования выступает социальная реальность (различные ее аспекты).

По средствам труда руководителя эта трудовая деятельность относится преимущественно к числу профессий умственного труда, используются при необходимости средства обработки информации – вычислительная и организационная техника.

По условиям труда профессия руководителя относится скорее к числу профессий, связанных с работой в микроклимате, близком к комфортному. Нередко в условиях повышенной ответственности за жизнь и здоровье людей.

Профессия руководителя требует высококвалифицированного труда и длительной дорогостоящей подготовки кад-

рОб.

1.2. Руководитель как профессия

Качество управления во многом определяется уровнем профессионализма руководителя. В основе понятия «профессия» лежит требование обладать специальными знаниями и навыками, полученными за длительный период в результате профессиональной подготовки и трудовой деятельности. Профессионал-руководитель может быть признан таковым лишь при наличии у него многих дополнительных качеств по сравнению с профессионалом-специалистом. Его работа не только оценивается мерой специальных знаний и опыта, как специалиста, но и умением мобилизовать коллектив людей и организовать их деятельность, широтой взглядов и новизной в мышлении и действиях, способностью брать на себя ответственность и самостоятельно принимать решения.

Руководитель социальной организации – это профессия. Рассмотрим основные понятия профессии и особенности профессиональной деятельности руководителя.

Понятие *профессии* следует рассматривать в двух аспектах: с позиций общества и с позиций отдельного человека. С позиций общества, профессия – это исторически возникшие формы деятельности людей, необходимые обществу, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и профес-

сионально важные качества [2. С. 69–70].

С точки зрения общества профессия представляется в виде следующих составляющих:

- как система профессиональных задач, форм и видов, знаний и навыков профессиональной деятельности, профессиональных особенностей человека, обеспечивающих удовлетворение потребностей общества в достижении нужного ему значимого результата, продукта;

- как социально зафиксированная область возможного осуществления человеком трудовых функций. Это проявляется в осознании обществом необходимости в труде определенного рода, возможно, уровня квалификации, в представлениях людей о допустимых условиях работы, о справедливом уровне оплаты труда, о социальном статусе лиц, профессионально специализирующихся в данном виде трудовой деятельности, и т. д.;

- как множество «трудовых постов» (должностей), распределенных в обществе. Это множество трудовых постов отражает потребность общества в соответствующих специалистах и может материализовываться в штатном расписании министерства, ведомства, совокупности предприятий отрасли и т. д.;

- как общность людей, занятых в определенной сфере деятельности. Эти люди объединены общностью взглядов на жизнь и прежде всего на ситуации, являющиеся типичными и специфическими для данной профессии; общими

профессиональными знаниями и навыками, единой профессиональной терминологией (профессиональным жаргоном). Для людей, входящих в профессиональную общность, характерно обычно наличие профессионально обусловленных деформаций личности, нередко профессиональных заболеваний. Указанные общности имеют зачастую своих «героев» и исторических личностей, профсоюзы, клубы, объединения и ассоциации, иногда даже свои политические движения и партии. Для конкретного человека профессия – это деятельность, посредством которой данное лицо участвует в жизни общества и которая служит ему главным источником материальных средств к существованию, получаемых взамен затраченного труда.

Для человека профессия имеет следующие основные аспекты: это источник существования, средство самореализации, способ участия в жизни общества, наконец, образ жизни.

Человек в своей жизни осуществляет разные виды труда – от простого труда по самообслуживанию до сложных видов творчества. Труд может стать для человека средством поддержания своего существования или, кроме того, и средством самовыражения, самореализации, поиска и достижения смысла жизни.

Таким образом, в обобщенном виде **профессия** – это сфера человеческой деятельности, обладающая собственной целью, имеющая специфические средства и продукты, нормы.

Примеры профессий: руководитель, менеджер, педагог, социальный работник, научный работник, инженер, бухгалтер, водитель, рабочий.

Подавляющее большинство людей осуществляет свою работу, сопрягая свои усилия с другими людьми, тем самым включаясь в совместный организованный труд. В рамках совместного труда человек выступает в качестве исполнителя и (или) руководителя.

Следует иметь в виду, что в каждом из видов труда присутствуют две стороны, называемые объектом и субъектом труда. Во-первых, имеется нормативная структура трудовой деятельности, не зависящая от субъективных намерений и оценок человека. Это объективно существующая и выработанная обществом структура трудовой деятельности, включающая относительно жестко фиксированный во времени и в пространстве целесообразный ряд операций и функций. Эту сторону называют «объект труда», «нормативные показатели операционально-технологической структуры профессии», «структура профессии». Этот объективный, не зависящий от конкретного человека состав трудовой деятельности включает следующие характеристики: предмет труда (с чем работает человек), профессиональные задачи, действия и операции, средства, условия, результат труда. Все эти объективные реальности сложились в обществе и существуют до начала их освоения конкретным человеком. Вместе с тем в разных видах труда человек имеет различную возможность

варьировать, видоизменять состав своего труда.

Объективный состав трудовой деятельности (предмет, задачи, условия, результаты) определяется специалистами в данной области и выражается в системе правил и нормативных документов, квалификационных требованиях, в функциональных обязанностях, в должностных инструкциях, где указывается, какие задачи ставятся в данном виде труда, какими способами труда следует и не следует пользоваться, каков должен быть результат труда и каким он быть не должен.

Вместе с тем другая сторона труда, называемая «субъект труда», «психограмма», определяется с учетом объективного анализа труда, но не сводится к нему. Субъект труда – это те психологические характеристики, которые необходимы конкретному человеку для усвоения и эффективного выполнения труда. Сюда относится ряд профессионально важных качеств: направленность личности, мотивы и цели включения человека в данную трудовую деятельность, потребности в творчестве в ходе труда, профессиональные притязания, удовлетворенность трудом, а также профессиональное самосознание, необходимые для осуществления труда профессиональные способности, профессиональный тип мышления. Эти психологические качества являются как предпосылкой труда, так и его результатом, поскольку они шлифуются у человека в ходе труда. Психологическая сторона труда (мотивы, способности, мышление и т. д.) устанавливается с участием психолога.

Основное содержание деятельности руководителя – это управление, руководство людьми, и это является главной особенностью профессии руководителя. Управление выступает как важнейший и наиболее эффективный в современном мире способ осуществления власти. В общем случае власть – это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее влияние на поведение и деятельность (отдельных людей и их групп с использованием авторитета, права, насилия, денег и т. д.). В свою очередь, наличие власти является необходимым условием эффективного руководства [2. С. 72–75].

Принято выделять следующие *основные формы власти*: основанную на принуждении, традиционную, компетентную, базирующуюся на мотивации, эталонную, власть – харизму. *Власть, основанная на принуждении*, предполагает, что руководитель может оказывать влияние на других (подчиненных), если он контролирует тем или иным способом величину или форму наказания, которое может быть к ним применено. В этой связи следует учитывать, что управление, базирующееся на принуждении, на страхе подчиненных, может привести только к кратковременному успеху, в долгосрочной перспективе такой руководитель обречен на провал. При таком способе осуществления власти возрастает риск саботажа со стороны подчиненных. *Традиционная (законная) власть* основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего должностного поло-

жения в структуре организации, а также на вере подчиненных в незыблемость традиций и в то, что существующее положение вещей, с одной стороны, наилучшим способом отвечает их потребностям и интересам, а с другой – это положение не только невозможно, но и нецелесообразно изменять. Вместе с тем неоправданное преобладание традиционной власти, чрезмерная приверженность устаревшим традициям и ценностям может привести к тотальному консерватизму, заблокировать творческую инициативу в организации.

Компетентная (экспертная) власть осуществляется, когда руководитель воспринимается как носитель специальных и полезных знаний, возможно, недоступных по тем или иным причинам подчиненным, и является таковым. Это наиболее надежная опора для руководителя любого уровня управления как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В этой связи представляет интерес высказывание древнего китайского философа Лао-цзы: *«Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньшие, народ их презирает»*. Залогом стабильности и эффективности такой власти является постоянная нацеленность руководителей всех уровней на саморазвитие. *Власть, базирующаяся на мотивации (вознаграждении)*, означает, что руководитель имеет власть над другим человеком, если этот человек ве-

рит, что руководитель может вознаградить его или отказать в этом. Вместе с тем, учитывая сложность и большое разнообразие иерархий потребностей людей, существует проблема идентификации иерархии потребностей подчиненного. Кроме того, в арсенале руководителя может не оказаться средств, адекватных индивидуальным потребностям всех подчиненных. При осуществлении управления, основанного на мотивации, руководители нередко сводят всю гамму средств воздействия к денежному стимулированию, а его возможности нередко ограничены как по размеру, так и по эффективности воздействия на подчиненного. *Эталонная власть* (власть примера) основывается на том, что индивидуальные качества, способности и стиль работы руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Вместе с тем представления об эталоне поведения и деятельности могут коренным образом измениться под воздействием внешних обстоятельств или вследствие развития коллектива и отдельных исполнителей. Это способно поставить под угрозу сложившиеся связи и в целом эффективность управления. *Власть-харизма* поддерживается убежденностью в наличии у человека, выступающего в качестве носителя власти, «богом данных» качеств, вызывающих преклонение перед ним и веру в его особые способности и возможности. Харизматический лидер (руководитель) выступает, как правило, в роли избавителя и благодетеля. Ему обычно приписываются все успехи его сторонников. Неуда-

чи используются для прославления лидера, в них обвиняются другие люди или обстоятельства. Следует учитывать, что главной угрозой для стабильности управления, основанного на такой власти, является низкая результативность работы организации.

Основные особенности профессиональной управленческой деятельности руководителя обусловлены следующим:

- неопределенностью условий принятия решений (дефицит информации и времени для выработки обоснованных критериев выбора управленческого решения);
- высоким уровнем рисков, имеющих значение не только для самого руководителя, но и для подчиненного ему коллектива, а также организации в целом;
- повышенной ответственностью субъекта управления за последствия принимаемых решений. В случае негативных последствий речь идет об ответственности не только административной (иногда и уголовной), но главным образом моральной;
- положением, при котором субъект управления является одновременно руководителем и подчиненным;
- особыми (повышенными) требованиями, предъявляемыми к уровню профессионализма субъекта управления, – к знаниям, навыкам, уровню образования и качеству воспитания, а также к нравственным и деловым качествам руководителя;
- наличием значительного конфликтного потенциала во

взаимодействии руководителя и подчиненного, руководителя и коллектива, между руководителями, между различными организациями. Этот потенциал требует нейтрализации, а ситуации конфликта – гармонизации и разрешения без ущерба для участвующих сторон;

- весьма высокой интенсивностью контактов субъекта управления с другими людьми. Каждый из подобного рода контактов требует от руководителя внимания, определенного психического напряжения и больших затрат энергии;

- определяющим влиянием, которое оказывают на содержание решений личные качества и интересы лиц, принимающих это решение;

- конкурентным характером взаимодействия интересов представителей различных звеньев и уровней управления деятельностью организации, которые в большинстве случаев не совпадают;

- уникальностью управленческих ситуаций. Каждая управленческая ситуация существенно отличается от всех других, несмотря на то, что существуют и так называемые типовые и стандартные ситуации. Неповторимость реальной, даже стандартной, ситуации определяется уникальностью ее участников (каждый человек – уникален), каждый раз новым сочетанием условий и факторов, имеющих значение для ее разрешения. Успешное разрешение любой управленческой ситуации предполагает использование руководителем своего творческого потенциала.

Это профессия, требующая наиболее высокой степени активности и уровня ответственности человека, а также требующая сочетания у человека многих качеств, прежде всего коммуникативных и организационных.

По мере повышения уровня должностного положения руководителя характер требований к психофизическим особенностям человека изменяется от относительной профессиональной пригодности (отсутствие необходимых качеств может компенсироваться мотивацией, опытом) до абсолютной профессиональной пригодности, для которой необходимы определенные природные данные (качества лидера, организаторские способности и т. д.).

Труд руководителя с повышением его должностного положения изменяется также от самостоятельного (в пределах задачи предоставляется простор для самостоятельного выбора приемов работы) до свободного творческого труда (характерен для «топ-менеджеров» – работник самостоятельно выбирает не только приемы деятельности, но и задания).

С каждым из типов профессии управленца связаны специфичные требования к профессиональной подготовке и индивидуальным качествам специалиста. Так, для руководителя особенно важны лидерские качества, свободное владение управленческим инструментарием на практике.

Любая профессия требует опыта и мастерства. По мере профессионального роста человек может расширять сферу своих профессиональных интересов или искать новые

сферы приложения своих способностей и знаний, специализироваться в более узких или новых областях. Ротация управленцев высшего звена является основой для формирования так необходимого сейчас России корпуса «топ-менеджеров» (высшего менеджмента). В качестве более широкой сферы приложения сил и способностей руководителя федерального уровня можно рассматривать, в частности, руководство межведомственной комиссией. Как более узкая сфера деятельности управляющего крупным предприятием может выступать руководство федеральной целевой программой.

В связи с реформированием экономики России до настоящего времени возникают новые области, в которых требуется квалифицированное управление, в их числе риск-менеджмент, антикризисное управление, создание единой системы благотворительности, разработка и внедрение новых социальных идей (связанных с экологией, распространением здорового образа жизни и т. д.).

1.3. Роли руководителя в организации

Каждый руководитель в процессе выполнения своей работы играет ряд ролей, то есть выполняет требования определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности в конкретной организации.

Каждый руководитель в силу специфики своей личности оказывает существенное влияние на характер исполнения управленческой роли, но не на ее содержание. Роли, которые должен исполнять руководитель, в основном определены документами, регламентирующими деятельность организации. К ним можно отнести: положение об организации, подразделении, аппарате управления, должностные инструкции и некоторые другие. Эти документы определяют содержание труда руководителя.

Основные роли руководителя в организации – направляющая, формирующая, структурирующая и в целом организующая. Деятельность руководителя направлена на то, чтобы работники стали не просто людьми со своими проблемами и интересами, но сплоченным коллективом, нацеленным на созидание, на выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации (прежде всего синергетический), ради которых люди и объединяются в ней.

Структурирующее воздействие руководителя касается ра-

ботников организации, самой организации, ее связей с внешним миром и даже фрагментом внешнего мира, представляющего собой сферу деятельности организации.

Руководитель выполняет также многообразные иные, дополняющие друг друга функции, иначе говоря, выступает в роли администратора, организатора, профессионала (специалиста), общественного деятеля, преподавателя, психолога, воспитателя [2. С. 79–81].

Руководитель организации как администратор использует свои административные полномочия для достижения целей организации, действует в строгом соответствии с нормативными правовыми актами, участвует в реализации кадровой политики.

В *роли организатора* руководитель проявляет способность квалифицированно определить предпосылки и цели деятельности, подобрать исполнителей, распределить между ними функции в соответствии с их способностями, опытом и склонностями, поставить перед ними задачи, распределить ответственность, правильно расставить акценты в деятельности, выделить необходимые ресурсы, а затем координировать деятельность подчиненных.

Как *администратор* руководитель в социальной организации обязан:

- следовать государственной политике в сфере деятельности организации, определяемой соответствующими законами, а также нормативными актами высших органов государ-

ственной власти и управления, своего ведомства; добиваться глубокого ее понимания и осуществления каждым подчиненным на порученном участке работы;

- понимать и учитывать возможные политические, экономические, социальные и иные негативные последствия принимаемых им решений, реакцию на них общественности;

- своевременно информировать вышестоящие инстанции (уровни) системы управления, соответствующие органы государственной власти и государственного управления о назревающих негативных явлениях и процессах, возникновении чрезвычайных ситуаций, угрожающих деятельности организации, добиваясь устранения предпосылок к ним и содействуя имеющимися силами и средствами их предотвращению;

- обеспечивать строжайшее соблюдение законности в деятельности возглавляемого органа (подразделения), направляя усилия подчиненных на решение только тех задач и только такими методами, которые определены организации законами, другими соответствующими нормативными актами;

- не допускать вмешательства в служебную деятельность возглавляемого органа (подразделения) неполномочных должностных лиц, а также каких-либо политических партий, массовых общественных движений и религиозных организаций, преследующих собственные политические цели, обеспечивая тем самым неуклонное соблюдение на практике принципа непартийности (департизации);

- поддерживать связь с общественностью, населением; формировать у них правильное представление о задачах и деятельности организации; постоянно заботиться об укреплении престижа (авторитета) возглавляемого органа (подразделения), нравственной чистоте и безупречности поведения каждого сотрудника;
- распоряжаться финансовыми, материальными, техническими и иными ресурсами, имеющимися в данной организации, обеспечивать в пределах установленной компетенции их эффективное, рациональное, строго по назначению и экономное использование;
- обеспечивать соблюдение установленных режимов функционирования (секретного делопроизводства, охраны, противопожарной безопасности, противодействия несанкционированному доступу и т. д.);
- следить за соблюдением персоналом служебной и трудовой дисциплины, техники безопасности и т. п., постоянно анализируя ее состояние и предпосылки к нарушению для своевременного их устранения.

Руководитель как администратор отвечает согласно принципу персонификации ответственности за все, что связано с состоянием вверенного ему объекта, имеет право издавать приказы, распоряжения, обязательные для исполнения.

Роль профессионала (специалиста) в деятельности руководителя связывается прежде всего с его знаниями и опытом в конкретной области практической деятельности, спо-

способностью сформулировать критерии оценки деятельности, осуществить ее планирование, провести инструктаж, анализировать ход выполнения решения, наконец, в случае необходимости самостоятельно эффективно осуществить профессиональную деятельность, решить конкретную профессиональную задачу, показав личный пример подчиненному.

Руководитель в роли преподавателя (педагога) должен проявить способность обучить подчиненного необходимым приемам и навыкам труда, этике профессии, подходам к разрешению возможных конфликтов интересов взаимодействующих сторон, использованию специфичных форм и методов в конкретной сфере профессиональной деятельности, передать ему свои знания и опыт.

Деятельность руководителя в роли психолога направлена на сплочение коллектива, учет особенностей психики подчиненного в процессе общения, обмена информацией с ним, при постановке целей и задач деятельности перед подчиненным и коллективом в целом, при распределении обязанностей, оценке результатов труда, определении мер поощрения и наказания.

Роль воспитателя предполагает помощь работнику со стороны руководителя в понимании традиций организации, осознании общественно значимых целей ее деятельности. Весьма важным является также формирование у работника чувства служебного долга, усвоение им элементов корпоративной культуры. Руководитель помогает подчиненному, с

одной стороны, проникнуться духом организации, а с другой, – укрепить его гражданские позиции.

Каждый руководитель в своей работе значительную часть времени выполняет функции воспитателя.

Воспитательная работа руководителя представляет собой предложения, рекомендации, советы, подкрепленные его авторитетом, требовательностью и, конечно же, личным примером. Однако следует всегда помнить, что какими бы хорошими ни были его советы, если руководитель не следует нормам, которые сам проповедует, то воспитывать будут не слова, а его поступки, его двойной подход к делу, двойная мораль. Как правило, неудачи в воспитательной и управленческой работе возникают у тех, у кого слова расходятся с делами.

Руководителю следует всегда помнить, что все его контакты с подчиненными имеют воспитательное значение. Необходимо вырабатывать поэтому наиболее результативный стиль контактов с подчиненными.

Основными педагогическими методами воспитательной работы являются следующие: убеждение, принуждение, поощрение и наказание.

Методы убеждения – главные методы воспитания. Их сущность заключается в воздействии на сознание подчиненных словом и делом. Эти методы способствуют воспитанию у них основных положительных морально-психологических качеств.

Успех убеждения зависит от ряда следующих факторов:

1. Убеждение предполагает разъяснения и доказательства по вопросам поведения на работе и в быту.

2. Руководитель должен быть убежден в том, в чем он убеждает своих подчиненных. Следует всегда помнить, что каждый человек, какую бы он должность ни занимал, обладает способностью быстро разгадывать фальшь в словах и делах руководителя (Чтобы читать проповеди, надо чтить заповеди).

3. Руководитель должен иметь навыки и умения правильного ведения деловых и личных бесед. Он должен уметь формулировать свои мысли, владеть техникой речи, вызывать и поддерживать интерес подчиненных к своим делам.

4. При убеждении подчиненных целесообразно придерживаться следующих правил:

- разъяснять подчиненному, в чем заключаются положительные или отрицательные стороны его позиции;
- ставить подчиненного в такие условия, в которых он мог бы в максимальной степени проявить свои способности;
- подчеркивать положительные стороны поведения подчиненного и поощрять их;
- формировать в коллективе положительное мнение о работнике;
- не выставлять напоказ свою доброту, заботу, внимание к людям, а затем неуважительно отзываться о них;
- не подчеркивать недостатки коллег на фоне своих поло-

жительных качеств.

Методы принуждения заключаются в том, что человек побуждается к деятельности вопреки его желанию. Принуждение – это один из наиболее распространенных и важных методов воспитания, но руководитель только тогда сможет эффективно применять его, когда сумеет подвести под него базу убеждения.

Принуждение на работе осуществляется путем категорического требования выполнить какую-либо работу, произвести какое-либо действие. Принуждение может осуществляться также посредством запрещения или предупреждения о привлечении к ответственности.

Основными формами принуждения являются приказ, распоряжение, указание. В большинстве случаев они выступают как важнейшие средства управления. Как дисциплинарное воздействие средства принуждения применяются лишь по отношению к работникам, не выполняющим порученные им работы, а также к нарушителям правил поведения, установленного порядка и т. и. Руководитель должен всегда помнить о том, что методы убеждения значительно эффективнее методов принуждения.

Методы поощрения основаны на том, что каждый работник желает, чтобы его труд был оценен правильно и справедливо. Справедливое поощрение положительно сказывается на поведении работников, способствует повышению их мотивации и сплочению всего коллектива. Поощрение дает по-

ложительный эффект при соблюдении следующих условий:

- тот, кто поощряется, должен четко понимать, за что он поощряется;
- коллектив, в котором работает поощряемый, должен знать, в чем состоят его заслуги;
- нельзя превращать поощрение в «плату» за обычную работу, за соблюдение обычных норм поведения;
- поощрение должно быть своевременным. Его нельзя откладывать;
- поощрение должно быть гласным.

Методы наказания. Наказание – это прежде всего справедливая оценка нежелательной деятельности и поведения. При наказании рекомендуется выполнять следующие требования:

- наказание должно выноситься только за конкретный поступок, за конкретную деятельность;
- при выборе наказания следует учитывать специфику совершенного нежелательного действия или поступка, а также характера человека, то есть осуществлять индивидуальный подход к людям;
- смысл наказания следует видеть не в его жестокости, а в его неотвратимости;
- наказание должно быть своевременным;
- руководитель должен очень осторожно и взвешенно выбирать меру наказания;
- руководитель не должен наказывать подчиненного, на-

ходясь в состоянии сильного раздражения;

- за проступок одного человека нельзя наказывать весь коллектив.

Большое значение имеет умение руководителя увлекать подчиненных новыми идеями. Это часто связано не столько с необходимостью привить им новые идеи, сколько изменить существующий образ мышления подчиненных, перебороть их привычки и психологическую инерцию.

Если руководителю удастся практически доказать, что его идеи имеют общую пользу, то следующим идеям будет обеспечена поддержка подчиненных. Для повышения воспитательного эффекта руководитель должен добиваться, чтобы подчиненные понимали целесообразность выполняемых ими действий и работ, социальную и экономическую значимость своего труда.

Каждый руководитель должен понимать, что воспитательный эффект труда значительно повышается, когда труд рационально организован, когда обеспечивается необходимый порядок, дисциплина, обоснованно определяется объем работ, сроки их выполнения, устанавливается персональная ответственность за порученное дело, осуществляется систематический контроль за количеством и качеством труда, когда распределение моральных и материальных стимулов осуществляется в соответствии с затраченными работниками усилиями и полученными результатами.

Роль представителя организации (общественного деятеля)

ля) – подписывает от имени организации документы, представляет организацию во внешней среде, в вышестоящих организациях, взаимодействует со средствами массовой информации, принимает посетителей организации, в целом, как теперь принято говорить, осуществляет связи с общественностью, принимает совместно с общественными организациями решения по социальным вопросам, участвует в конференциях и иных общественных мероприятиях.

Американская модель управляющего предполагает наличие следующих его ролей: полицейского, арбитра, аналитика, человека, говорящего «нет», человека, формулирующего цели организации.

В Японии выдающийся менеджер должен быть: психологом, организатором, контролером, наставником, советником, инструктором, экспертом, консультантом, товарищем, другом, лидером, информатором, критиком, юмористом, психотерапевтом.

В процессе практического руководства организацией руководитель делает акцент на одной или нескольких из указанных ролей в зависимости от образования, индивидуального профессионального опыта работы в соответствующей сфере, от продолжительности работы в конкретной должности, от уровня управления. Если руководитель хорошо профессионально подготовлен в сфере деятельности своих подчиненных, имеет длительный опыт работы в организации, он выполняет преимущественно роли наставника, педагога,

воспитателя, советника, инструктора, эксперта, консультанта и специалиста (профессионала). Роли наставника, профессионала и педагога характерны также для низового уровня управления. С повышением уровня управления увеличивается значение роли администратора, представителя организации.

Если же руководитель по какой-либо причине (недавнее назначение, отсутствие необходимого образования и т. д.) еще недостаточно разбирается в тонкостях сферы профессиональной деятельности подчиненных, спектр его ролей сводится, главным образом, к администрированию, представительству, психотерапии, роли судьи. При решении чисто профессиональных вопросов он сам нуждается в советнике, консультанте, экспертах.

Следует иметь в виду также, что во всех случаях главенствующей для руководителя остается роль организатора.

Каждая профессия объединяет несколько родственных специальностей. Специальность определяется через предмет деятельности человека, это *круг знаний* о некотором фрагменте объективной реальности.

Область профессиональной деятельности руководителя – обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Объектами профессиональной деятельности руководите-

ля являются различные организации экономической, производственной и социальной сферы, подразделения системы управления государственных предприятий, акционерных обществ и частных фирм. Она распространяется также на научно-производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного управления и социальной инфраструктуры народного хозяйства.

Руководитель должен быть готов к следующим основным видам профессиональной деятельности, которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления: управленческой, организационной, экономической, плановофинансовой, маркетинговой, информационно-аналитической, проектно-исследовательской, диагностической, инновационной, методической, консультационной, образовательной.

Деятельность специалиста определяется профессией, специальностью и должностью. Так, получив высшее образование по специальности, человек может заниматься практической деятельностью управленца в государственном учреждении, общественной или коммерческой организации, заниматься научной работой, преподавать соответствующие дисциплины в вузе и т. д. Характер его работы будет определяться также должностью.

1.4. Требования к руководителю и профессиональные качества руководителя

Исследователи труда руководителя отмечают, что для эффективной работы каждому руководителю необходимо иметь значительное число умений и навыков. Именно на их основе формируются основные требования к руководителям.

1. Руководитель организации, подразделения, аппарата управления должен иметь не только специальную, но и управленческую подготовку.

2. Руководитель должен обладать следующими умениями:

- руководить людьми;
- планировать и организовывать работу;
- подготавливать, принимать управленческие решения и организовывать их выполнение;
- привлекать подчиненных к активному участию в подготовке решений по различным направлениям деятельности;
- контролировать ход выполнения работ по реализации решений;
- правильно распределять обязанности между своими заместителями, помощниками и подчиненными;
- формулировать и выбирать стратегические направления

деятельности организации, аппаратов управления и сосредоточивать на их осуществлении основное свое внимание;

- изучать и правильно оценивать результаты исследований общественного мнения;
- изучать и правильно оценивать результаты социологических исследований;
- пользоваться услугами консультантов по вопросам управления;
- создавать положительный социально-психологический климат в коллективе;
- организовывать свой труд и труд подчиненных (организовывать рабочие места, условия труда, изучать передовые приемы выполнения работ, учитывать и анализировать затраты рабочего и нерабочего времени, планировать свое время и т. и.);
- разрабатывать критерии и показатели оценки работы подчиненных;
- тесно связывать результаты труда подчиненных с приемами мотивации и другие.

3. Руководитель должен обладать следующими управленческими навыками:

- *аналитическими*, которые представляют собой способности руководителя анализировать информацию, понимать соотношение между частями и единым целым, устанавливать взаимосвязи, выявлять как трудности, так и благоприятные возможности, формулировать выводы для принятия

решений и составления планов;

- *административными*, к ним относят навыки по сбору, обработке и анализу информации и осуществлению на ее основе функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля;

- *коммуникативными*, то есть навыками, которые необходимы для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними. Одним из наиболее важных коммуникативных навыков является навык правильного общения с людьми;

- *техническими*, то есть способностью выполнять определенную конкретную работу, например, обучать своих подчиненных их обязанностям и представлять руководителям информацию о проблемах, возникающих в процессе работы.

При рассмотрении качеств человека, способствующих формированию определенных трудовых навыков и выполнению определенных служебных обязанностей, обычно разделяют *профессиональные* и *индивидуальные (личные) качества*. К *профессиональным качествам* относят, как правило, те, которые касаются выполнения им работы, его служебной деятельности, усиливаются при профессиональной специализации человека, а также отражают преимущественно рациональное в поведении человека. В противоположность этому считается, что *индивидуальные (личные) качества* – те, которые проявляются и вне служебных отношений, в быту, в семье, в повседневном общении с друзьями, членами

семьи, родственниками и другими людьми. Такого рода качества касаются прежде всего эмоциональной сферы и нравственности человека.

Так, методика Ф. Фидлера, нередко используемая для определения самооценки руководителя, предполагает разделение его качеств на две группы: деловые и личностные. К числу деловых качеств при этом отнесены следующие: трудолюбие, инициативность, аккуратность, профессионализм, организованность, исполнительность, энергичность, ответственность, способности к работе, дисциплинированность. В качестве важнейших личностных качеств руководителя рассматриваются: доброжелательность, справедливость, коллективизм, умение держать слово, отзывчивость, уравновешенность, скромность, внешняя привлекательность, жизнерадостность, широта кругозора [2. С. 90–93].

Вместе с тем практика показывает, что указанное разделение не только условно, но зачастую не вполне отражает реальную действительность. Дело в том, что эффективность управления и успешность деятельности организации напрямую связаны не только с чисто профессиональными, но и со всеми иными качествами руководителя. В частности, существуют управленческие ситуации, успешное разрешение которых зависит определяющим образом именно от нравственных качеств руководителя.

Подобные ситуации предполагают наличие различного

рода межличностных и иных конфликтов, связанных с возникновением проблем этического характера. В них руководитель выступает прежде всего в роли судьи, посредника, иногда психолога или педагога. Способ и характер разрешения руководителем подобных ситуаций имеют весьма долговременные последствия и определяют отношение к руководителю и всей организации со стороны подчиненных, партнеров, конкурентов, а также вышестоящих руководителей и органов.

Не случайно целый ряд источников среди качеств руководителя, имеющих значение для эффективности управления организацией, не разделяет профессиональные и индивидуальные (личные). Так, среди важнейших качеств лиц, принимающих решения в социальной сфере, особое внимание уделяется следующим: мотивации, самооценке и уровню притязаний, особенностям мышления, волевым факторам, фактору совести, субъективной значимости денег, индивидуальной рискованной стратегии, конфликтному поведению, возможному девиантному (отклоняющемуся от нормы) поведению, а также невротическому и патологическому поведению.

Более того, в процессе своей деятельности руководитель неизбежно проецирует свой внутренний мир, свои качества, предприимчивость, все свои достоинства и недостатки на возникающие управленческие ситуации, на деятельность коллектива и развитие организации. В зависимости от этих качеств ситуации гармонизируются и разрешаются позитив-

но, способствуют развитию и усилению возглавляемого им коллектива и в целом организации или, наоборот, усугубляются, способствуют возникновению новых проблем и ведут к разложению коллектива, деградации, разрушению и, в конечном счете, к ликвидации организации.

Таким образом, не менее важны для успешности работы руководителя *общее отношение к жизни и деятельности и его нравственные качества*, в том числе уважение к людям, чувство долга, верность слову и делу, честность перед собой и перед другими, энтузиазм по отношению к работе, оптимизм, открытость, любознательность, креативность (творческие способности), самостоятельность суждений, гибкость поведения, беспристрастие, способность к критике и самокритике, доброжелательность, чуткость, отзывчивость, требовательность, великодушие, скромность, чувство нового.

Трудно переоценить значение для руководства и управления *коммуникативных качеств* руководителя и прежде всего таких, как: общительность, тактичность, умение слушать и понимать собеседника, умение ладить с людьми, вежливость, умение психологически корректно воздействовать на людей, умение сохранять дистанцию.

Весьма необходимы для руководителя *волевые качества* – настойчивость, терпение, самообладание, способность к длительной концентрации внимания.

Большое значение для эффективности работы руководителя имеют также его *эмоциональные проявления*: естествен-

ность поведения, непринужденность, искренность в общении, устойчивость к стрессу, эмоциональная стабильность, способность к сопереживанию.

Следует отметить и иные качества, нередко забываемые, такие как толерантность и трезвость (подход к жизни и ситуациям в ней, при котором происходит объективная, истинная оценка происходящих событий и действий всех участвующих в них лиц, в том числе самого себя).

С другой стороны, для различных сфер деятельности руководителя – научной, практической, консультационной – можно выделить некоторые качества, которые имеют для этих сфер особое значение. Так, для практического руководителя чрезвычайно важны его лидерские способности. Для ученого – его спонтанная любознательность, способность длительное время заниматься решением одной и той же проблемы, творческое мышление, фантазия и наблюдательность. Здесь лидерские качества имеют гораздо меньшее значение.

Необходимым качеством для практического руководителя, а также консультанта является уверенность в поведении с подчиненными, партнерами и клиентами. Вместе с тем эта уверенность не должна доходить до своих крайних проявлений – самоуверенности и самоутверждения.

Коммуникативные качества имеют исключительно важное значение для деятельности практического руководителя и консультанта в области управления, менее важны они для

ученого, специализирующегося по проблемам науки управления.

Следует иметь в виду, что в профессиональной деятельности, особенно на первых ее этапах, трудно быть успешным во всем. Не ко всем видам деятельности, присущим руководителю, начинающий руководитель проявляет одинаковые склонности и способности. Далеко не все свойственные сфере управления формы и методы осваиваются одинаково успешно. В этой связи начинающему руководителю важно целенаправленно формировать свой индивидуальный стиль руководства, который бы учитывал, с одной стороны, его склонности и способности, различного рода индивидуальные особенности, а с другой – необходимость развития профессиональных качеств и самосовершенствования.

В этой связи начинающему руководителю важно иметь адекватную самооценку, осознавать свои индивидуальные особенности, способности и склонности, сильные и слабые стороны характера, а также способы и методы компенсации собственных недостатков. Абсолютно недопустимы, как исключаящие эффективное социальное управление, негативные качества руководителя: вероломство, зазнайство, косность (рабская приверженность отжившим привычкам и традициям, неспособность воспринимать и поддерживать новое, диктуемое потребностями жизни), догматизм, формализм, авторитаризм.

Знание своих качеств помогает руководителю формиро-

вать индивидуальный стиль управления, способствует повышению эффективности его деятельности, а значит, успешности действий возглавляемого им коллектива, стабильному развитию организации.

Вместе с тем следует учитывать, что стремление заниматься организаторской деятельностью и общаться с людьми во многом зависит от содержания соответствующих форм активности и от особенностей самого человека. В значительной мере это стремление определяется субъективной ценностью и значимостью для конкретного человека будущих результатов его деятельности и отношением к лицам, с которыми он взаимодействует. Часто склонности появляются в ходе таких видов деятельности и общения, которые вначале человеку безразличны, но по мере его включения в них становятся значимыми. Здесь весьма важны постановка человеком перед собой целей собственного развития, а также усилия, прилагаемые им в достижении поставленной цели.

Чем выше уровень управления, тем большее влияние на коллективы, организации и в конечном счете на общество в целом оказывает соответствующий руководитель. Сочетание рассмотренных выше качеств человека определяет реальную возможность для него осуществлять эффективное управление в соответствующих масштабах. Уровень деятельности руководителя определяется различными факторами, в частности:

- значением для жизни общества реализуемой им идеи;

- количеством людей, входящих в возглавляемый им коллектив;
- масштабом предпринимательских проектов, реализацией которых он руководит;
- значением управляемого им подразделения для деятельности крупной коммерческой или общественной организации;
- местом и ролью возглавляемой им организации в системе государственного управления;
- степенью его соответствия конкретной руководящей должности.

Для эффективного руководства на любом уровне управления имеют значение две группы индивидуальных качеств руководителя:

- качества, знания, навыки и умения, определяемые сферой деятельности организации (экономика, наука, культура, социальная сфера и т. д.). Здесь большое значение имеют образование по профилю деятельности, опыт работы в данной сфере, а также наличие личных связей в сфере деятельности организации;
- качества и навыки, относящиеся к области руководства людьми и в своей сути не зависящие от сферы деятельности организации (лидерские качества и навыки, степень развития волевой, интеллектуальной и эмоциональной сферы, нравственные качества человека).

В этой связи важным является то обстоятельство, что

знания приобретаются в результате, возможно, весьма интенсивных учебных занятий, полного погружения в служебные ситуации, приобретаются и закрепляются относительно быстро при наличии учителя и источников информации (книг, документации и т. д.), а также практики работы в конкретных жизненных ситуациях.

В то же время воля, эмоциональная и интеллектуальная сферы, нравственные качества руководителя (как и любого человека) формируются в течение всей жизни. Развитие этих качеств требует напряженной работы над собой, осознания и нравственной оценки жизненных ситуаций, конкретных событий, своей роли и места в них. Это длительный процесс, резкие скачки в нем чрезвычайно редки и маловероятны.

Между тем сущность большинства проблем в деятельности любой организации, сложных управленческих ситуаций составляют различного рода этические конфликты. Подобного рода конфликты возникают вследствие различия в интересах разных подразделений организации, разных работников, интересов отдельного работника и трудового коллектива или всей организации, интересов организации и потребителя или общества в целом и т. д. Для адекватного реагирования на уникальные управленческие ситуации и успешного, гармоничного разрешения возникающих проблем в деятельности организации требуются прежде всего нравственные качества руководителя, а также развитые эмоциональ-

ная, волевая и интеллектуальная сферы.

По мере повышения уровня управления значительно расширяются права руководителя в отношении подчиненных как в части, касающейся поощрения, так и в части наказания. Увеличивается группа подчиненных ему работников в количественном отношении. Изменяется возглавляемый им коллектив и качественно: в его подчинении оказываются все более квалифицированные работники. Повышается доля «организационной составляющей» в труде руководителя в ущерб текущему управлению: растет его влияние при определении целей деятельности организации, он все в большей степени определяет общие для всех участников организации правила и процедуры деятельности. Все в большей мере его внимание привлекают стратегическое планирование и стратегическое управление. Расширяются представительские функции, по впечатлению от руководителя все больше судят об организации в целом.

Расширяется круг людей, которых в той или иной мере затрагивают конкретные действия и решения руководителя (особенно если это руководитель сферы государственного управления).

Этих людей, их отношения и деятельность руководитель должен охватить своим влиянием, с ними для достижения эффективности собственной деятельности ему необходимо идентифицироваться. Эти люди все в большей степени испытывают воздействие его волевой сферы. Возможные послед-

ствия принимаемых им управленческих решений (как позитивные, так и негативные) становятся все более масштабными и долговременными.

Индивидуальные представления руководителя, его нравственные качества и стереотипы, направленность личности все в большей степени проецируются на подчиненных ему людей, на руководимую им организацию. Как следствие, существенно возрастает значение его нравственных качеств, эмоциональной, волевой и интеллектуальной сфер.

Качества руководителя определяют и степень соответствия человека занимаемой им руководящей должности.

1.5. Особенности руководителя социальной службы

Руководитель социальной службы – это наемный управляющий, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным направлениям деятельности этой службы.

Руководитель социальной службы организует работу в учреждении, руководит производственной деятельностью групп сотрудников учреждения. Он является должностным лицом социальной службы, в которой он работает.

Руководитель социальной службы должен владеть методами и средствами управления коллективом на основе глубоких знаний его внутренних связей, координации деятельности работников в трудовом процессе. В настоящее время к руководителю социальной службы предъявляются также требования знания основ управления, социальной работы, культурологии, администрирования, социологии, психологии и т. д.

Руководитель социальной службы должен обладать умением мыслить стратегически, способностью быстро принимать правильные управленческие решения, налаживать эффективную коммуникационную сеть между всеми сотрудниками учреждений социальной сферы, конструктивно разрешать возникающие конфликты. Кроме того, он должен ре-

шать еще такие проблемы, как подготовка и подбор кадров, повышение их квалификации: составление квалификационных характеристик; организация труда руководителей, специалистов и «полевых» социальных работников, построение и использование информационных систем и технологий; мотивация труда; оценка и оплата труда управленческих работников. Труд управленца по социальной работе заключается в следующем: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в ее результатах, проверять, все ли идет как следует, предвидеть последствия своих решений. Учитывая это, можно определить труд руководителя кратко – он обеспечивает выполнение работы. Деятельность руководителя не только объективно обусловлена, но и носит творческий, инициативный характер. Правоммерно говорить поэтому об искусстве управления. Правила, закономерности работы руководителя существуют лишь как исходный пункт в совершенствовании стиля и организации его труда. Этот стиль вырабатывается каждым самостоятельно.

Поскольку организация – это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий работников организации абсолютно необходима. Эту функцию руководства работой других людей и реализует руководитель. Специфика его труда состоит в том, что задачи, связанные с организацией социальной защиты населения (экономические, правовые, меди-

цинские, психологические и т. п.) он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на коллег, которые должны непосредственно решать эти задачи. Искусство руководителя проявляется не только в координировании, налаживании коммуникаций и направлении работы подчиненных, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих перед менеджером, связано с человеческим фактором. Работая в коллективе, он должен постоянно выполнять функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.

Разумеется, для того, чтобы справиться со всеми вышеперечисленными задачами, руководитель социальной службы должен обладать высоким уровнем профессионализма. (Например, основные требования к директору учреждения социального обслуживания представлены в Приложении 1.)

В процессе управления руководитель социальных служб осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в области теории и практики социальной работы; выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией;

ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации. Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель социальной службы общается с различными категориями лиц. Прежде всего это руководители различного ранга. В разговорах с ними следует объясняться четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них, как известно, в решающей степени зависит успех любого управления.

Следует учитывать, что среди руководителей в системах управления социальной работой преобладают женщины и коллективы в основном женские. Это накладывает отпечаток на стиль и методы управления, психологию взаимоотношений, эмоциональный фон и т. д.

В международной практике социального управления выработан ряд правил, которыми следует руководствоваться руководителю социальной службы в своей управленческой деятельности. Это так называемые «десять золотых правил поведения руководителя»:

1. Уметь определять важность и очередность выполняемых задач, выделять главное.
2. Самые существенные вопросы, от которых зависит бу-

дущее предприятия, решать самому.

3. Быть требовательным по отношению к подчиненным и к самому себе, не допускать безответственности и расхлябанности.

4. При необходимости действовать быстро и решительно.

5. Быть хорошо информированным по тем вопросам, которые входят в компетенцию руководителей.

6. Не заниматься второстепенными делами, доверять их исполнителям.

7. Действовать только в пределах возможного, избегать слишком рискованных и тем более авантюрных действий.

8. Уметь проигрывать, отступать.

9. Быть справедливым, честным, последовательным и твердым в своих действиях.

10. Находить удовольствие в работе, уважать и любить ее.

Таким образом, руководитель социальной службы выступает как ведущая сила, «локомотив» в процессе управления. От профессионализма руководителя во многом зависят качество управления и его результативность.

1.6. Сущность профессиональной трудовой деятельности руководителя

Профессиональная трудовая деятельность руководителя как в основном управленческая характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность руководителя концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Кроме того, управленческая деятельность руководителя очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие одних людей на других в целях организации совместной деятельности. Специфичность трудовой деятельности руководителя как управленческой состоит поэтому в том, что ее субъектом и объектом являются люди. Отсюда вытекает особенность управленческой деятельности, заключающаяся в том, что в ней субъект и объект являются идентичными не только по сложности своей организации, но и по своим основным, то есть психологическим,

особенностям. Эта особенность управленческой деятельности усиливается тем, что руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику

Наконец, управленческая деятельность как психологическая категория достаточно специфична по своим типичным условиям. Они подразделяются на *внешние* и *внутренние*. К *внешним условиям* относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, высокая ответственность за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных ситуаций. К *внутренним условиям* относятся прежде всего необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных, в том числе и законодательных, предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; слабая алгоритмизация деятельности и др.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности как профессиональной трудовой деятельности, психологи выделяет и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя.

Руководитель организации – это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части; должность руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности для влияния на организацию в целом, чем возможности у всех других должностных лиц.

Все характеристики и признаки профессиональной трудовой деятельности руководителя как управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, то есть иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем более ярко выражены все указанные признаки, и наоборот. В связи с этим существует понятие *континуума управленческой деятельности*, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого – высшими уровнями руководства организацией. В нем выделяются три основные

категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Руководители низшего звена (синонимы: операционные руководители, младшие начальники или руководители) принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над рядовыми исполнителями (подчиненными, не являющимися руководителями). Деятельность таких руководителей не является сугубо управленческой и включает в себя еще и исполнение. При этом их управленческая деятельность носит технологический, текущий характер с доминированием функций текущего руководства и контроля.

Руководители среднего звена в структуре организации выполняют, главным образом, организаторскую роль. Они предназначены для организации выполнения задач и планов, определенных высшим руководством, чем и предопределяется доминирующий характер их деятельности. При этом они также руководят деятельностью и контролируют работу подчиненных «младших руководителей». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня – на верхний и нижний уровни среднего звена.

Руководители высшего звена возглавляют организации,

находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений. Их деятельность носит доминирующий целеполагающий и в целом планирующий характер. Они предназначены для определения целей деятельности организации и общих путей и способов их достижения. При этом они оказывают несопоставимо большее, чем другие руководители, влияние на организацию. Как правило, они накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом.

Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (то есть реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций, особенно социальных. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

В настоящее время труд рассматривается как один из двух видов деятельности, которая делится на трудовую и нетрудовую. Именно с этим связано отличие понятий «труд» и «деятельность»: понятие о деятельности является шире поня-

тия о труде. Поскольку предмет данного учебника – культура труда руководителя как управленческая деятельность – относится к трудовой деятельности, то мы сосредоточим внимание на ее свойствах и признаках именно с трудовой точки зрения.

По современным взглядам теории, труда трудовая деятельность – это *совокупность сознательных, целенаправленных, целесообразных и полезных (легитимных, созидательных и востребованных) действий людей по получению или созданию жизненных благ для удовлетворения личных или общественных потребностей.*

С этих позиций, то есть с профессионально-трудовой точки зрения, трудовая деятельность руководителя (труд руководителя) как управленческая деятельность определяется как *совокупность мотивированных сознательных, целенаправленных, целесообразных, полезных и выполняемых на профессиональной основе действий и операций руководителя и органов управления по реализации управленческих функций, необходимых для осуществления взаимодействия с подчиненными, обеспечивающего их деятельность по удовлетворению внешних и внутренних потребностей организации.*

К этому сводятся общие свойства управленческой деятельности как вида профессиональной деятельности и общее понятие о ее профессионально-трудовой стороне.

Сущность управленческой деятельности заключается в выполнении руководителями, администрацией, отделами и

службами соответствующих управленческих функций (общих, частных, специальных и др.) в процессе управления социальными организациями. При этом в линейной структуре управления в качестве субъекта управленческой деятельности могут выступать отдельные руководители, а в многоуровневой функциональной структуре управления – органы управления (управление, отдел, служба).

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом, продуктом, средствами, содержанием, а также результатом деятельности. Предметом и продуктом управленческой деятельности является информация; в процессе управленческой деятельности информация, в свою очередь, является основанием для принятия решения субъектом управления и для конкретных действий объекта управления. Средствами управленческой деятельности является все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией – от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой совокупность осуществляемых руководителями, отдельными должностными лицами или органами управления умственных операций, управляющих и контрольных действий, состав которых зависит от того, на каком этапе процесса управления выполняется та или иная функ-

ция управления и какие управленческие задачи при этом решаются. Таким образом, можно утверждать, что содержание управленческой деятельности определяется соответствующими функциями управления и характером решаемых управленческих задач.

Результатом управленческой деятельности является достижение заданной цели управления.

Было бы неправильным ограничить рассмотрение содержания управленческой деятельности лишь с точек зрения функций, задач и конечного результата, ибо немаловажную роль играет и технологический аспект, также определяющий содержание управленческой деятельности. Учитывая, что содержанием управленческих технологий являются распределение, специализация и интеграция различных проявлений управленческой деятельности, разработка и реализация различных процедур и операций в процессе управления, можно признать, что в узком смысле управленческая технология представляется как совокупность элементов процесса управленческой деятельности. Она расчленяется на последовательно взаимосвязанные работы и операции, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности. *Под работой* понимается набор действий (операций), с помощью которых осуществляется тот или иной основной процесс (этап). *Операция* – это однородная, логически неделимая часть процесса управления, направленная на достижение определенной це-

ли; она выполняется одним или несколькими исполнителями и является непосредственно практическим актом решения определенной задачи в рамках соответствующей работы.

Существует несколько направлений управленческой деятельности, где в современных условиях внедрение управленческих технологий крайне актуально. Прежде всего это процессы прогнозирования, программирования, оценки и отслеживания развития и соответственно реформирования организации и функционирования субъекта военного управления, ибо нельзя управлять, если нет исходных данных для этого. Обо всем, что происходит в окружающей среде и в самих организациях, необходимо иметь своевременную, достоверную и полную информацию. Технология управленческой деятельности в этом направлении включает в себя: установление общих, унифицированных показателей, адекватно характеризующих соответствующие процессы; обеспечение должной согласованности, логики в систематизации таких показателей, чтобы они в целом давали реальную картину деятельности организаций (как исходную, так и предполагаемую); создание организационных и технических условий для оперативной и точной передачи нужной информации через все структурные подсистемы, звенья и их подразделения, вовлеченные в указанные процессы; применение идентичных методов анализа и характеристики изучаемых и программируемых объектов и выполняемые при этом работы и операции.

В рамках управления организациями принимается и действует большое количество управленческих решений как перспективного (стратегического), так и текущего (оперативного) характера. Почти всем должностным лицам приходится постоянно обосновывать различные варианты решений, изыскивать альтернативы ресурсного обеспечения, «состыковывать», согласовывать различные решения (и их положения) между собой, активно анализировать ход выполнения одних решений и учитывать его результаты при подготовке других, подводить итоги реализации решений и снимать их с контроля, заниматься другими вопросами в этой объемной и ответственной сфере управленческой деятельности. Здесь особенно нужны научно обоснованные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

1.7. Виды управленческой деятельности руководителя

Сущность управленческой деятельности руководителя проявляется прежде всего в основных, относительно самостоятельных видах деятельности, которые могут различаться по следующим признакам: по функциям управления, по содержанию, направленности и по степени затраты умственного труда и др. В социальной практике *по функциям управления* выделяют планирующую, организаторскую, руководящую, контролирующую, регулирующую, координирующую и другие виды управленческой деятельности. *По содержанию (задачам) управления* различают деятельность руководителя и органов управления по управлению персоналом социальной организации, поддержанию нормального функционирования социальной организации, решению задач социальной защиты и социального обслуживания клиентов социальных служб, по организации всестороннего обеспечения действий и др.

По направленности на объект или субъект управления различают управленческую деятельность по управлению подчиненными социальными структурами и по упорядочению работы внутри социальной службы (внутренняя работа).

Управленческая деятельность руководителя по сравне-

нию с другими видами деятельности имеет свои существенные особенности. Прежде всего, *это преимущественно умственный труд*. По степени затраты умственного труда управленческая деятельность может проявляться как логико-мыслительная или как операторная деятельность. Логико-мыслительная деятельность, основу которой составляет умственный труд, имеет черты эвристической или административной деятельности. Эвристическая деятельность, являющаяся творческой составляющей умственной деятельности, по своему функциональному назначению характеризуется как деятельность по исследованию, анализу и разработке различных вопросов. По содержанию она связана с выполнением аналитических и конструктивных операций и направлена на разработку и принятие решений. Административная деятельность, являющаяся практической составляющей умственной деятельности, с функциональной точки зрения проявляется при непосредственном управлении деятельностью и поведением людей. По содержанию она достаточно разнообразна и включает выполнение различных организационно-административных операций (координационных, распорядительных, контрольных). Этот вид управленческой деятельности призван обеспечить координацию деятельности отдельных должностных лиц и различных отделов (отделений), служб и т. п.

Основу операторной деятельности составляют механические действия по выполнению стереотипных (постоян-

но повторяющихся) операций детерминированного (предопределенного) характера. По содержанию это информационно-техническая работа, включающая документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработку корреспонденции и т. п.), счетные и учетные операции, ввод данных в ЭВМ, вычислительные и формально-логические операции.

Несмотря на, казалось бы, полную противоположность логико-мыслительной и операторной деятельности, они не являются взаимоисключающими. Операторная деятельность немыслима без предварительного определения ее целей, задач и способов осуществления, а логико-мыслительная деятельность предполагает необходимость подтверждения ее правильности результатами операторной деятельности.

Следует подчеркнуть, что рассмотренные виды управленческой деятельности при всей своей самостоятельности в процессе управления проявляются комплексно, хотя их соотношение не всегда одинаково и зависит от выполняемой функции. Так, при реализации организаторской функции, содержанием которой являются создание самой организации и формирование ее структуры, а также создание системы управления и обеспечение ее функционирования необходимой информацией, управленческая деятельность носит преимущественно административный и в меньшей мере эвристический и операторный характер. Процесс планирования, в ходе которого руководитель на основе анализа состо-

нения самой организации и ее перспектив формирует цели и основные задачи на предстоящий период, разрабатывает стратегию и тактику действий и принимает соответствующее решение, на основе которого разрабатываются необходимые планы и программы реализации, в большей мере носит характер эвристической деятельности и в меньшей – административной и операторной. При выполнении функции руководства, являющейся наиболее действенной функцией управления и наиболее зависимой от изменения условий при выполнении задач, отражающей процесс непосредственного управляющего воздействия на подчиненных, в том числе и мотивацию их действий, управленческая деятельность чаще носит административный и операторный и реже – эвристический характер.

Нет нужды пояснять, насколько разноплановы виды управленческой деятельности руководителя, что такая разноплановость требует разделения деятельности и создания различных групп управленческого персонала, специализирующихся на выполнении конкретных функций. Участие должностных лиц органов управления в том или ином виде управленческой деятельности определяется его ролью в процессе управления. *По характеру участия в процессе управления* все участники управленческой деятельности подразделяются на три группы: руководители; специалисты; технические исполнители. Такое условное деление объясняется тем, что управленческая деятельность заключается

в осуществлении не только непосредственного руководства управляемым объектом (организацией, учреждением, отделом, структурным подразделением), но и в разработке необходимых управленческих решений и в подготовке необходимой информации.

Руководителями в системе социального управления являются руководители всех степеней, начальники отделов (отделений) и служб. Они определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы подчиненных им звеньев и специалистов, обеспечивают слаженную и эффективную работу соответствующих коллективов. По своему характеру их деятельность носит черты эвристической и административной.

Специалистами в системе управления являются служащие управлений, отделов (отделений) и служб, инженеры, экономисты и др. Они заняты разработкой и внедрением технологических процессов, новых или усовершенствованных приемов, способов действий социальных организаций, форм и методов организации подготовки персонала, труда и управления, нормативов выполнения задач, обеспечением деятельности необходимой документацией и материалами, а также разного рода обслуживанием и т. п. Их деятельность по характеру умственных нагрузок – это эвристическая деятельность с некоторыми элементами операторной.

Техническими исполнителями в системе управления являются операторы, техники, программисты, машинистки и др.

Они выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, а именно: сбор, фиксацию, передачу и первичную обработку информации, множительные работы, оформление документов и т. и. Их деятельность в основном является операторной. В условиях компьютеризации процессы переработки и использования информации, подготовка необходимых для работы документов требуют специального высшего или среднего образования, поэтому в некоторых случаях стирается грань между специалистами и техническими исполнителями.

Кроме упомянутого выше разделения управленческой деятельности по видам, различают ее технологическое разделение, позволяющее выделить типичные работы, для которых целесообразно разрабатывать процедуры их выполнения и квалификационное разделение управленческой деятельности в зависимости от должности, квалификации и сложности деятельности должностных лиц, занятых в управлении.

Перечень должностей руководителей, специалистов и служащих определен «Квалификационным справочником». В нем же изложены должностные обязанности по различным должностям, относящимся к названным группам. В последующих изданиях «Квалификационного справочника» в самом его названии указаны должностные группы управленческого персонала: руководители, специалисты, служащие. В

организациях и социальных службах перечень должностей руководителей, специалистов и служащих определен Правительством Российской Федерации.

Таким образом, основным содержанием деятельности руководителя является управление людьми. Необходимым условием социального управления является власть. Существуют принципиальные различия между следующими формами власти: традиционной, компетентной, эталонной, харизматической, а также базирующейся на мотивации и основанной на принуждении. Наиболее стабильно и эффективно управление, основанное на компетентной власти. Все формы власти опираются на веру, убежденность людей в праве руководителя управлять (в соответствии с традицией, законом, его особыми знаниями, качествами или возможностями).

Целью деятельности руководителя является обеспечение максимально эффективной совместной деятельности людей (максимального синергетического эффекта). Управление пронизывает все сферы человеческой жизни и деятельности, и профессия руководителя является по отношению к ним универсальной. Фигура руководителя имеет особую значимость для судеб коллектива, организации в целом, каждого отдельного подчиненного ему работника. Профессия руководителя ориентирована на взаимодействие «человек – человек», это профессия преимущественно умственного труда, преобразующая социальную действительность, требующая квалифицированного труда, высокой активности и

ответственности человека. На высших уровнях управления требуется абсолютная профессиональная пригодность.

Темы для семинарских занятий

1. Сущность и содержание трудовой деятельности руководителя социальной службы.
2. Руководитель социальной службы как профессия.
3. Виды управленческой деятельности руководителя.

Темы для докладов и рефератов

1. Особенности труда руководителя.
2. Руководитель как профессия.
3. Роли руководителя в организации.
4. Требования к руководителю и профессиональные качества руководителя.
5. Особенности руководителя социальной службы.
6. Сущность профессиональной трудовой деятельности руководителя.
7. Виды управленческой деятельности руководителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое профессия?
2. В чем особенности профессии руководителя?
3. Почему управление есть способ осуществления власти?
4. Какие основные формы власти?
5. Что понимается под традиционной властью?

6. В чем преимущества и недостатки власти, основанной на принуждении?
7. Что такое компетентная власть?
8. Что такое власть, базирующаяся на мотивации?
9. Что такое власть-харизма?
10. В чем состоят особенности профессиональной управленческой деятельности?
11. Какие роли свойственны руководителю организации?
12. Чем характеризуются основные роли руководителя?
13. Каковы особенности руководителя социальной службы?
14. Каковы основные функции и роли руководителя социальной службы?
15. Какие требования предъявляются к профессионально значимым качествам руководителя социальной службы?
16. Какие требования предъявляются к личностным качествам руководителя социальной службы?
17. Как влияет повышение профессионально-личностной квалификации руководителя социальной службы на его организационно-управленческую компетентность?

Список литературы

1. *Климов Е.А.* Как выбирать профессию: книга для учащихся. – М: Просвещение, 2004.
2. Комментарий к Закону Российской Федерации «Об образовании» / отв. ред. В.И. Шкатулла. – М.: Юрист, 2011.

4. *Котелова Ю.В.* Очерки по психологии труда. – М.: Промсвещение, 2006.

5. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2006.

6. *Общий и специальный менеджмент: учеб, пособие.* в 2 ч. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2007.

7. *Одинцов А.А.* Менеджмент организации: введение в специальность: учеб, пособие. – М.: Экзамен, 2004.

8. *Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства / отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова.* – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009.

9. *Степанов Д.* Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе. – СПб.: Крылов, 2002.

10. *Халипов В.* Введение в науку о власти. – М., 1996.

Глава 2

Сущность и содержание организационной культуры и культуры труда руководителя

*После изучения главы 2 магистр должен
знать:*

- сущность и содержание культуры;
- историю появления организационной культуры и культуры профессии руководителя;
- основы нравственной культуры;
- особенности стилей и методов работы руководителей в социальной сфере;
- роль руководителя в построении культуры современной организации;
- организацию руководителем своего труда;
- профессиональные качества руководителя;

уметь:

- использовать полученные знания в сфере профессиональной деятельности с возможным использованием справочной литературы;
- анализировать роль руководителя в формировании организационной культуры, оценивать ее с точки зрения досто-

инств и недостатков;

- проводить исследования организаторских и коммуникативных склонностей специалистов;
- реализовывать организационно-управленческую работу в подразделениях социальных учреждений и служб;

владеть:

- знаниями о сущности организационной культуры;
- системным подходом в определении культуры;
- высокой социальной культурой управленческой деятельности работников учреждений социальной защиты, содействующих социальному благополучию граждан своей страны.

2.1. Системный подход в определении культуры

Системный подход – направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем. Специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих эту целостность механизмов, на выявление многообразных типов связей внутри сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину *Система* – это совокупность элементов, связанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство.

Важным аспектом системного подхода, проявлением взаимосвязи и динамичности системы и среды является ситуационный подход, требующий восприятия системы как открытой, испытывающей влияние внешней среды.

С позиций системного и ситуативного подходов организационная культура, составной частью которой является профессиональная культура, культура труда, культура управления и культура труда руководителя, безусловно, – система, системное явление, обладающее всеми свойствами систем. Она обладает целостностью, автономностью, адаптивностью, она связана с внешней средой, ее элементы взаимосвязаны и также имеют системные признаки. Организационная культу-

ра динамично развивается, ее практически невозможно смоделировать или описать настолько точно, чтобы прогнозировать развитие с высокой вероятностью. Кроме того, культура каждой организации, как и сама организация, уникальна.

Почему в современном производстве, в том числе в социальных службах и обществе, уделяется такое внимание проблемам организационной культуры? Потому что в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную социальную организацию. Кроме того, обществу не безразлично, какими путями производство и сфера услуг добивается успеха и в какой среде пребывают члены общества – сотрудники социальной организации. Исследования показали, что сотрудники, чьи приоритеты совпадают с приоритетами организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Противоречие шкалы ценностей работника и того, что является наиболее ценным для социальной организации, становится основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности труда. Особенно важна правильная оценка собственных приоритетов, приоритетов своей организации и своей страны, если человек стремится достичь гармонии на работе и планирует долгосрочное карьерное продвижение.

Хрестоматийное определение культуры выглядит так: культура – социально-философская категория (от лат. слова

cultura – возделывание; воспитание, образование). Культура характеризует исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизнедеятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие «культура» употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, быта); в более узком смысле – сфера духовной жизни людей.

У Цицерона культура – это «возделывание человеческого ума», воспитание. В китайской философии «жэнь» – человеколюбие, в индийской философии «дхарма» – культура как духовно-материальное существование человека. В эпоху Просвещения идея культуры выражала степень развития разумного начала, воплощенного в праве, политике, морали, религии, науке как объективациях разума. Классическая немецкая философия рассматривала культуру как прогресс общественного и индивидуального сознания. Г.В.Ф. Гегель анализировал культуру как искусство, религию и философию, называя эти формы общественного сознания «лика-ми культуры». В «философии жизни» (В. Дильтей, А. Бергсон, Ф. Ницше) культура выступала как «дух субстанции». Неокантианство исследовало такие универсалии и ценности культуры, как логические, эстетические, нравственные, ре-

лигиозные. Для К.Г. Юнга культура предстает как психо-биологическое единство человечества; идеи об «осевой изначальности» представляют смысл культуры у К. Ясперса. Существует несколько сот определений понятия «культура», десятки подходов к ее изучению.

Культура исследуется философией, антропологией, социологией. В философии особенно влиятельные следующие основные подходы к пониманию культуры: 1) семиотический – толкующий культуру как социальное наследие общества (связь с традицией); 2) деятельностный – при котором культура есть образ жизни, определяемый социальными нормами; 3) аксиологический, где культура предстает как создание ценностей, позволяющих приспособиться человеку к определенной природной и социальной среде; 4) структурный, интерпретирующий культуру как создание совокупности социальных элементов: религии, мифологии, языка, семьи; 5) социологический подход исследует культуру как социальный институт (отличие культуры от явлений природы и от общественных отношений в их собственной специфике); 6) гуманистический подход, трактующий культуру как средство совершенствования человека, как духовное производство субъекта культуры; как меру человеческого в человеке.

История культуры знает три основные модели культуры: натуралистическую, классическую и неклассическую (модернистскую). *Натуралистическая модель* представлена в работах Ф.М.А. Вольтера, Ж.-Ж. Руссо, П. Гольбаха, кото-

рые утверждали, что благодаря культуре человек не исключается из природы. В XIX веке ведется речь о *классической модели* культуры, когда человек рассматривается как субъект культуры, а она сама предстает как надындивидуальное и чисто духовное образование. Материалистическая интерпретация культуры в марксизме исключает роль человека как субъекта культуры, для развития которой первостепенное значение имеет создание необходимых условий для всестороннего развития и самого человека. *Неклассическая (модернистская)* модель культуры ориентирована на повседневную жизнь человека. Это культура социума, этноса, личности, выступающая в качестве элементов повседневности. Неклассическая модель культуры связывает культуру не с творчеством субъекта, а с некой «бессубъективностью», делая ее «массовой». «Массовая культура» возникла в XX веке как продукт бизнеса. Ее черты: стандартизация содержания и формы, конформизм, культ успеха, примитивизм изображения человеческих отношений, ориентация на человека «среднего класса».

В качестве социального феномена существует культура политическая, правовая, эстетическая, этическая, экономическая, религиозная, философская, экологическая. Культура предстает в продуктах материального и духовного производства, в социальных нормах и духовных ценностях, в отношении человека к природе, обществу, другим людям, к самому себе. Культура включает в себя: результаты предметной

деятельности (орудия труда, произведения искусства, различные постройки); способы человеческого общения (мораль и право); характерные особенности общественного сознания (нравственное, эстетическое); способности людей, реализуемые в их деятельности (знания, умения, навыки) в конкретных сферах общественной жизни. Культура характеризует разные особенности сознания, поведения и деятельности людей (культура производства, культура поведения, экономическая культура, физическая культура и т. д.). В понятие «культура» включается также способ жизнедеятельности человека (культура личности), социальной группы (крестьянская культура), нации (русская культура) или всего общества. Культуре присущи историческая целостность, избирательная преемственность в освоении достижений и традиций предшествующих культур, неразрывная взаимосвязь общечеловеческого и национального, общечеловеческого и классового. Овладение всем богатством культуры человечества заложено в систему воспитания и образования.

Социальная культура включает в себя наилучшие способы жизни, социальных отношений, поведения, деятельности, действий; ценности и идеалы социальной практики общества; оптимальные формы социальных взаимоотношений людей в ходе взаимосогласования их интересов, потребностей и т. д. Социальная культура (как и культура в целом) не существует вне своего живого носителя – человека. Ее развитие – процесс сложный, противоречивый.

Во-первых, человеку как субъекту своего развития и творческой деятельности во всех сферах жизни общества важно владеть культурой мышления, культурой поведения и культурой деятельности. Человек как социальный феномен должен понимать роль в системе народной культуры традиций, а поэтому ему важно соблюдать в соотношении традиций и новаторства меру и не вмешиваться грубо в систему традиций, нарушая тем самым сложный механизм самой культуры. Не следует «улучшать» дух жизни общества, тотально разрушая старые духовные ценности, историческую память народа.

Во-вторых, социальная культура ориентирована на нравственность и правозаконность, социальные интересы и потребности. И цели и средства их достижения должны быть с «человеческим лицом». Это относится к содержанию условий труда и всей жизнедеятельности человека, материальных и духовных ценностей, их содействию развитию личности, ее благополучия и счастья.

В-третьих, социальная культура призвана быть ориентированной на понимание диалектики взаимосвязи общечеловеческих и конкретно социальных и индивидуальных интересов. Собственно культурной делают социальную практику не узкогрупповые или индивидуальные интересы и пристрастия, а общечеловеческие ценностные ориентации, которые синтезируют индивидуальные, корпоративные и общие интересы.

В-четвертых, социальная культура конкретной корпорации синтезирует индивидуальные интересы, поведение и действия, обусловленные общей принятой целью. В целом социальная культура общества определяется исторической демократической традицией и развитостью его социальных институтов, связей и отношений в них, ценностью конкретного человека для общества.

Под *культурой поведения* принято понимать совокупность духовных ценностей, правил, норм и требований, регулирующих характер взаимоотношений между людьми, и служащих для того, чтобы облегчить человеку вхождение в общество, сделать условия его *общения* с другими людьми приятными и удобными. Культура поведения складывается из внутренней нравственной культуры человека, включающей в себя нравственные чувства (долга, справедливости, любви, сочувствия и сострадания к другим, патриотизма, доброжелательства и т. п.), моральные качества человека (верность, стойкость, принципиальность, мужество, доброта и отзывчивость), его ценностные ориентации и установки на определенные моральные принципы и идеалы гуманизма, человеческой солидарности, трудолюбия, социального равенства и т. д., на то или иное понимание смысла и назначения человеческой жизни, а также из знания и умения следовать правилам и нормам этикета.

Термин «*профессиональная культура*» представляет собой социологическую категорию, характеризующую соци-

ально-профессиональное качество субъекта труда. Профессиональная культура – это интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности. В принципе ею должен обладать каждый, кто занят оплачиваемой работой, неважно, в общественном или частном секторе. Профессиональная культура включает совокупность специальных теоретических знаний и практических умений, связанных с конкретным видом труда. Степень владения профессиональной культурой выражается в квалификации и квалификационном разряде. Необходимо различать: а) формальную квалификацию, которая удостоверяется сертификатом (диплом, аттестат, удостоверение) об окончании определенного учебного учреждения и подразумевает систему необходимых для данной профессии теоретических знаний, б) реальную квалификацию, получаемую после нескольких лет работы в данной области, включающую совокупность практических навыков и умений, то есть профессиональный опыт.

Основные элементы профессиональной культуры: общее среднее, специальное среднее и высшее образование; квалификация; профессиональный опыт. В ходе научно-техниче-

ского прогресса повышается общий уровень квалификации за счет уменьшения объемов малоквалифицированного труда и качественного изменения самого феномена квалификации. В условиях автоматизированного производства квалификация рабочего в решающей степени зависит от сложности контролируемых систем. Так как эти исторически сменяющие друг друга типы техники сосуществуют в современном производстве, феномен квалификации совокупного промышленного рабочего наполняется качественно различным содержанием, отражающим уровень развития культуры общественного производства и культуры труда. Повышение квалификации в условиях научно-технического прогресса сопровождается накоплением и систематическим обновлением профессионального опыта работника. Разные формы ее повышения обогащают различные аспекты профессионального опыта. В результате овладения вторыми и смежными профессиями и специальностями происходит расширение профессионального профиля работника и одновременно рост его профессиональной культуры. Культуроформирующий эффект от совмещения профессий и специальностей проявляется в преодолении профессиональной ограниченности, вступающей в противоречие с потребностями организации производства. Переход к более сложным видам деятельности вызывает качественное усложнение трудовых функций и слияние их в профессии так называемого интегрального типа. Процессы освоения профессий широко-

го профиля, требующих повышения мастерства, вызывают политехнизацию профессиональной культуры, сопровождающуюся ее качественным ростом.

Категория «*культура труда*» представляет собой систему внебиологически выработанных механизмов (и соответственно «умения» их актуализировать), благодаря которым стимулируется, программируется, координируется и реализуется деятельность субъектов *труда*. Культура труда реализуется тем активнее, чем глубже и многограннее отражаются в индивидуальной и коллективной трудовой деятельности технико-технологические нормативы и социальные ценности труда, трудового коллектива, общества. Объективные характеристики культуры труда представляют собой технико-технологические и социальные нормативы, обусловленные достижениями техники, технологии и организации производства и представляющие собой иерархию требований к человеку как исполнителю производственных функций и как личности. Субъективными характеристиками культуры труда являются социокультурные потребности, образующие в своей совокупности тип ценностного отношения к труду. Исследование связей и отношений между этими характеристиками позволяет анализировать культууроформирующий эффект труда, который проявляется в единстве и противоречивом развитии процесса формирования индивидуальных способностей человека и процесса реализации его обогащенной социальным опытом индивидуальности в тру-

де. Культуроформирующий эффект труда обусловлен его содержанием в той мере, в какой он обогащает знания и способности человека, и характером труда в той мере, в какой он способствует полноте раскрытия личности и ее самовыражению в процессе труда. Культура труда развивается во взаимодействии и взаимоусилении ее внешних и внутренних регулятивных механизмов. Если внешние механизмы связаны с управляющим воздействием на человека (путем приведения его социально-профессиональных характеристик и социокультурных потребностей в соответствие с возрастающими требованиями техники, организации труда и производства), то внутренние – с познанием и организацией человеком собственных сущностных сил как общественных. Именно за счет эффективности действия внутренних механизмов образуются социальные резервы повышения культуры труда. В современных условиях взаимодействие присвоения человеком существующей совокупности производительных сил и реализации этого опыта в трудовой деятельности отличается известной противоречивостью. С одной стороны, это проявляется в недостаточно быстром росте качества рабочей силы, способной к овладению существующими средствами труда и технологическими процессами, с другой – в далеко не полном использовании наличных способностей рабочей силы, ее интеллектуального резерва. Совокупность социально-экономических и технико-организационных противоречий, обуславливающих дисгармонию этих процессов, разре-

щается с помощью внешних и внутренних регулятивных механизмов культуры труда, выявляющих резервы ее функционирования и развития.

Как видим, полное определение понятия «культура» включает в себя множество элементов, уровней, смыслов.

Различные мнения об элементах культуры и представления о ее сущности находят отражение в используемых понятиях, соотносимых с концепциями культуры, и акцентируют внимание на том или ином ее аспекте или идее, разделяемой членами группы. Основные концепции, ассоциируемые с организационной культурой, таковы:

1. *Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей:* язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

2. *Групповые нормы* – такие свойственные рабочим группам стандарты и ценности, как, например, конкретная норма «полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату», возникшая у рабочих участка намотки катушек в хоторнских экспериментах.

3. *Провозглашаемые ценности:* артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах».

4. *Формальная философия:* наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются

действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам.

5. *Правила игры*: правила поведения для работающих в организации; «ограничения», которые следует усвоить новичку, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

6. *Климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

7. *Существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

8. *Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы*: принятые когнитивные (связанные с познанием) системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации.

9. *Принятые значения*: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.

10. *«Базовые метафоры», или интеграционные символы*: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознатель-

ном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы.

Одно из наиболее распространенных определений: организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, присущих данной организации, которые, взаимодействуя между собой, отражают ее индивидуальность и проявляются в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

2.2. Организационная культура современного учреждения социальной сферы

Одно из наиболее распространенных определений: организационная культура – это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

- *поведенческие стереотипы*: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных

ситуациях;

- *групповые нормы*: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов;

- *провозглашаемые ценности*: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т. п.);

- *философия организации*: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам;

- *правила игры*: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок»;

- *организационный климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами;

- *существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Аналогично культуре общества в целом культуру организации нельзя понимать как абсолютно однородную и внут-

ренне неразделимую сущность. Специфика организационной культуры определяется ее носителями: как в обществе есть различные социальные группы, которые могут выражать ценности, в определенной степени отличающиеся от общей культуры социума, так и в организации существуют отдельные группы.

Основными компонентами организационной культуры принято считать: культуру управления, культуру производства, культуру внешних отношений, предпринимательскую культуру, экологическую, культуру отношений с акционерами.

• *Понятие «культура управления»* охватывает широкий спектр вопросов, включая культуру проведения деловых совещаний, переговоров, собраний, конференций, встреч, круглых столов и т. д. Сюда относится также культура делопроизводства и коммуникаций, культура рекламной и пиаровской деятельности. Коренные изменения в стратегии предприятия очень часто требуют серьезного внимания к культуре управления, так как это связано с необходимостью изменения взглядов руководителей и работников на реальное положение вещей. Зачастую необходимо преодолеть сопротивление носителей старой культуры. Некоторые западные идеологи корпоративной культуры предлагают безжалостно избавляться от них. В условиях российских предприятий такая бескомпромиссная позиция является неприемлемой. Дело все в том, что носители старой культуры – это,

обычно, опытные, высококвалифицированные специалисты, добросовестные работники с обостренным чувством долга перед своим предприятием. Особое внимание к ним со стороны всего персонала, признание заслуг и достойная оценка их труда администрацией предприятия помогают этим работникам адаптироваться к новым условиям деятельности и восприятию новой культуры управления.

- *Культура производства* означает, что на рабочих местах должна поддерживаться чистота и порядок, выполнение технологических операций должно осуществляться в строгом соответствии с требованиями технической документации, в течение рабочего дня недопустимы неоправданные отлучки с рабочего места, продолжительные неслужебные разговоры и другие отступления от рабочего регламента. К культуре производства следует также отнести культуру инженерной (технологической и конструкторской) деятельности, культуру межличностных отношений в ходе трудового процесса, культуру поведения людей, их внешний вид (дисциплинированность, эстетичная одежда или служебная форма, вежливость в обращении друг с другом и т. п.).

- *Культура внешних отношений* означает соблюдение принципов этических взаимодействий со всеми партнерами и клиентами: предприятиями-поставщиками, предприятиями-заказчиками, дилерскими компаниями, инжиниринговыми компаниями, банками, налоговыми органами, местными и федеральными органами управления и власти, образо-

вательными, медицинскими и культурными организациями и др. Поддержание этого компонента корпоративной культуры создает благоприятный имидж предприятию и хорошие отношения к нему со стороны внешней среды.

- *Коммерческая (предпринимательская) культура* охватывает сферу коммерческих взаимоотношений с деловыми партнерами предприятия. Главные принципы здесь: строгое соблюдение, добросовестное и качественное исполнение всех условий заключаемых договоров, внимательное отношение к просьбам партнеров, поддержание стабильных долгосрочных отношений с постоянными клиентами, предоставление достаточной информации о своей продукции.

- *Экологическая культура* проявляется в бережном отношении предприятия к окружающей среде, его готовности пойти на дополнительные расходы по охране окружающей среды и недопущению вредных выбросов. Экологическая культура не ограничивается только соблюдением требований соответствующих органов надзора, она предполагает также проведение работ по внешнему и внутреннему дизайну зданий, благоустройству территории предприятия и окружающего ландшафта.

- *Культура отношений с акционерами* включает в себя такие элементы, как проведение честной и открытой дивидендной политики, культуру проведения собраний акционеров, четкое реагирование на запросы акционеров, регулярное информирование акционеров о деятельности предприятия.

тия и т. д.

Роль организационной культуры можно рассматривать с различных позиций: с точки зрения сотрудника; с точки зрения руководителей; с точки зрения внешнего окружения.

- *Организационная культура с точки зрения сотрудников* способствует тому, что у человека, пришедшего в организацию, первое впечатление о ней складывается благодаря именно организационной культуре. Все, с чем он сталкивается в организации, несет на себе отпечаток организационной культуры. Организационная культура предстает перед новым сотрудником в виде поведения окружающих, подчиняющихся неизвестным законам, согласующимся с неизвестными ценностями. Если работа по адаптации новичков поставлена хорошо, то до сотрудника доводится свод правил и норм, согласно которым он должен вести себя, работать, те ценности, на которые он должен ориентироваться. Если сотрудник работает довольно долго, он, как правило, не замечает проявлений культуры, поведение окружающих ему кажется нормальным. Осознать собственную организационную культуру он может при сравнении ее с другим предприятием или при введении новых сотрудников в организацию, независимо от того, работали они где-нибудь раньше или нет.

Организационная культура оказывает немалое влияние на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо всту-

пают с ними в конфликт.

Организационная культура выполняет оценочно-нормативную функцию. На основе сравнения реального поведения человека, группы, организации со значимыми для нашего сообщества нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, прогрессивных и консервативных. Для работников организационная культура задает направленность деятельности – ориентир (цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации), а также допустимые способы достижения различных целей (как личных, так и организационных). Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у работников чувство стабильности, что отвечает потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека. Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глубокие, касающиеся структуры предприятия, нарушают ощущение стабильности и вызывают чувство тревоги за будущее. Если крупные изменения происходят во внешней среде, организационная культура, ориентируя работников в главном, служит своеобразной технологией выживания, способствует сохранению положения организации на рынке.

Культура наполнена шаблонной ритуализированной деятельностью, закреплённой в определенных характерных формах поведения, обычаях, правилах морали, что представляет собой форму социальной и психологической за-

щиты. Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах работников, так как достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы являются внутренними побудительными силами, мотивирующими работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду.

- *Организационная культура с точки зрения руководителей* может проявляться двояко: если культура не противоречит целевым установкам руководителей, то они ее не ощущают, не замечают, но чувствуют себя комфортно. Однако, если базовые установки существующей культуры не способствуют развитию организации, если цели работников противоречат целям руководства, то культура становится серьезным препятствием на пути развития и может стать причиной краха организации. Культура в любом сообществе, в том числе и в организации, является мощным регулятором деятельности человека. Культура задает целевой ориентир (общественно одобряемые цели), ограничивает способы достижения целей (социально приемлемые средства – нормы поведения, принятые в данном сообществе), а также обеспечивает психологическую поддержку и одобрение со стороны членов сообщества, если индивид действует в рамках пра-

вил.

Культура организации отражает ценности, нормы поведения, которые сформировались под управленческим воздействием на протяжении истории развития организации. Она несет в себе как основу черты национальной культуры той страны (или местности), в которой существует организация. Но столь же сильное воздействие на содержание организационной культуры оказали ценности, принципы, установки и представления тех, кто создавал эту организацию.

Очень многие теперь существующие организации зародились в советский период, где структура определялась тогдашними представлениями об эффективности, то есть строились по тому же принципу, что и партийные организации. В соответствии с этим подбирались и руководители, поэтому их могли без особых потерь перемещать с одного предприятия на другое. Если руководители не подходили для данной роли, назначались другие. Новые владельцы долго существующих предприятий столкнулись поэтому с проблемой подбора руководителей, особенно молодых, воспитанных на рыночных условиях хозяйствования, подходящих для управления ими.

Руководители старшего поколения также не подходят в силу своей устаревшей ориентации на плановую экономику и слабой способности к реагированию на быстро меняющиеся рыночные условия. В таком случае структура организации является тем отправным элементом, который определя-

ет политику преобразований и развития (существует необходимость перестройки структуры или нет, соответствует она новому руководству и тем задачам, которые ставятся перед организацией или нет).

Итак, для руководителей организационная культура выступает как регулятор поведения сотрудников, который в лучшем случае способствует процветанию организации, в худшем же мешает и ограничивает возможности развития. Культура организации является сильнейшим мотиватором или демотиватором деятельности персонала, и руководители вынуждены искать рычаги усиления мотивирующей способности организационной культуры или ослабления ее демотивирующего воздействия.

Степень соответствия поведения руководителей официально задаваемым нормам поведения, провозглашаемым ценностям является фактом проявления организационной культуры, который формирует представление работников о руководстве и действительно ценном в данной организации поведении.

Проанализировав организационную культуру с точки зрения ее свойств, функций и элементов, а также ее сильных и слабых сторон, руководители данной организации имеют возможность избежать многих ошибок, лишних затрат и волнений. Очень важно знать, что любое существующее в организации явление тесно связано с культурой организации и малейшее изменение повлечет реакцию культуры в поло-

жительную или, скорее всего, отрицательную сторону.

Организационная культура и внешняя среда связаны тем, что организационная культура представляет внешней среде (потребителям, поставщикам, сообществу, в котором существует организация) информацию о целях существования и принципах деятельности организации, то есть в глазах окружающих она предстает как устойчивый имидж организации. Эта информация может целенаправленно формироваться средствами рекламы, службой связи с общественностью и представляться в виде внешних, материальных аспектов жизнедеятельности организации. К ним можно отнести дизайн, спецодежду, логотип, фирменный знак, марку. Однако внешний имидж организации должен соответствовать внутреннему, иначе все, кто сталкивается с организацией, не только изменят свое мнение о ней, но и будут относиться к ней как к нечестному и ненадежному партнеру.

Внутренний имидж организации является проявлением организационной культуры. Целенаправленное формирование внутреннего имиджа невозможно без изменения или развития организационной культуры.

Основная заповедь культурной организации: не наносить своей деятельностью вреда окружающей среде и вообще кому бы то ни было. Производство должно быть экологически чистым. Без этого компания не получит сертификацию по стандартам ISO. По американским законам организация, завершившая свою деятельность в какой-либо местности, обя-

зана оставить эту территорию в таком же состоянии, в каком она была до размещения производства: восстановить ландшафт, травяной покров, деревья и кустарники и т. п.

Отметим роль руководителя в управлении организационной культурой. Очевидно, что проблема препятствий на пути развитой организации, разработки и реализации стратегии отчасти лежит в плоскости организационной культуры, элементы которой не соответствуют тому состоянию организации, в которое она намерена перейти в результате разработки и реализации стратегии. Основными задачами руководителей при формулировании и внедрении стратегии являются: (1) точное и глубокое понимание происходящего, (2) накопление достаточного количества информации, противоречащей сложившемуся положению и представлениям, чтобы продемонстрировать работникам и убедить их в необходимости изменений, не вызывая при этом излишнего беспокойства, (3) обеспечение психологической безопасности за счет видения будущего организации, направления и способа изменения или создания процесса, способствующего выявлению и нахождению самой организацией своего пути, (4) признание наличия неопределенности, (5) отношение к ошибкам в процессе обучения как к неизбежным и необходимым и (6) управление всеми фазами процесса изменений, в особенности беспокойством при отказе от старых и внедрении новых культурных представлений.

Следовательно, руководитель должен иметь достаточно

полное представление о культуре вообще и организационной культуре своей организации в частности. Его задача – понимать роль и место своей личной и организационной культуры в достижении целей организации, понимать необходимость грамотного выявления специфики культуры его организации, ее формирования, корректировки и поддержания на оптимальном уровне. Руководитель должен уметь предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Способность предвидеть и замечать наметившиеся во внешней среде или в жизни организации тенденции, умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к культуре организации, повышают авторитет руководителя, подтверждают его компетентность. Сложные случаи требуют от руководителя умения правильно определять направления глубоких исследований и приглашать для их осуществления квалифицированных специалистов.

Одним из важных элементов организационной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков в самой корпоративной культуре. Внедрение в нее – процесс часто сложный и болезненный. Надо не просто понять все тонкости, но и впитать их в себя. Адаптация в корпоративной культуре – один из самых сложных моментов после прихода на новое место.

Формирование организационной культуры – длительный и сложный процесс. Основные (первые) его шаги следую-

щие: определение миссии организации; основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей формируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Таким образом, формирование организационной культуры распадается на следующие этапы:

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Формирование организационной культуры, возвращение ее основных элементов и усвоение их работниками социальной службы требуют много времени и усилий. Во всяком случае не меньше, чем внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований. При всей значимости основополагающих элементов организационной культуры ее ценности и нормы ими, разумеется, не исчерпываются. Производными от них являются, например, правила делового общения, ритуалы делового и внеслужебного общения, также все средства сохранения и воспроизводства организационной культуры в условиях неизбежной смены поколений руководителей социальной службы и рядовых работников.

2.3. Культура условий, организации и безопасности труда

Определяя место и роль культуры труда руководителя в общей системе организационной культуры, дадим определение некоторым основным понятиям организации труда.

- *Характер труда* выражает его социально-экономическую сущность и включает тип общественной организации труда (способ соединения рабочей силы со средствами производства на базе какой-либо формы собственности, формы разделения труда, способ включения отдельных видов трудовой деятельности в совокупный общественный труд) и отношение к труду, проявляющееся через соотношение его основных функций (функции труда: средство к жизни, средство самовыражения и развития личности, критерий положения человека в обществе). Характер трудовой деятельности выражает общественную форму труда, обусловленную типом господствующих производственных отношений. Главное – в чьих интересах используются средства производства.

- *Содержание труда* – это состав, характер и объем выполняемых работником трудовых функций.

- *Условия труда* – степень безопасности предмета и средств труда, их влияние на здоровье, настроение и работоспособность человека.

- *Организация производства* – форма, порядок соединения работы с вещественными элементами производства в целях обеспечения выпуска высококачественной продукции, достижения высокой производительности общественного труда на основе лучшего использования производственных фондов и трудовых ресурсов.

- *Научная организация труда* (НОТ) – организация труда, основывающаяся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность; позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда; обеспечивающая наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда; способствующая сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в жизненную необходимость.

НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач:

- *экономические* – для обеспечения наиболее рационального использования трудовых и материальных ресурсов и тем самым ускорения темпов роста производительности труда и повышения эффективности производства;

- *психофизиологические* – для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности человека – главной производительной силы общества, обеспечения содержательности и привлекательности труда, повышения культу-

ры и эстетики труда;

- *социальные* – для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всестороннего развития личности работников, превращения труда в первую жизненную необходимость.

Поскольку НОТ – это современная наука и техника в сфере организации труда, использование ее достижений является критерием высокой культуры предприятия.

- *Разделение и кооперация труда.* Общественный труд предполагает общее, частное и единичное разделение труда. На предприятиях существует технологическое, функциональное и профессионально-квалификационное разделение труда. Совместный труд требует кооперации и соответствующих коммуникаций.

В свое время были разработаны Методические основы количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии. В соответствии с этими Методическими основами в конечном счете определяется общий организационный уровень организации как средневзвешенная величина уровней организации труда, производства и управления. В свою очередь, показатели уровня организации труда – это:

- коэффициент разделения труда (степень специализации рабочих);
- коэффициент рациональности приемов труда (рассчитывается на основе данных о затратах труда передовыми ра-

- бочими и всеми рабочими по одним и тем же операциям);
- коэффициент организации рабочих мест (характеризует соответствие организации рабочих мест передовым проектам, которые обеспечивают оптимальные трудозатраты без излишних и утомительных движений);
 - коэффициент трудовой дисциплины (отражает потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины);
 - коэффициент нормирования труда (рассчитывается исходя из охвата рабочих нормами и из степени напряженности норм);
 - коэффициент условий труда определяют как среднегеометрическую величину показателей, характеризующих соответствие фактических условий труда (шум, вибрация, содержание пыли, других вредных веществ в воздухе и т. д.) нормативным.

Основные производственные фонды являются важнейшей составной частью материально-технической базы и имущества любой организации. Рачительный владелец, «культурный хозяин» будет заботиться об эффективном использовании имеющегося производственного потенциала, основных фондов, производственных мощностей и оборудования, обеспечивать воспроизводство материально-технической базы на прогрессивной основе.

В условиях конкуренции организации должны постоянно обновлять производственный потенциал на передовой технической и технологической основе, формировать и осу-

ществлять программу непрерывной модернизации материально-технической базы, сосредоточивать усилия и ресурсы на техническом переоборудовании и реконструкции производства. Это, конечно, требует солидных затрат, источниками которых являются как собственные, так и заемные средства.

Информационную базу для анализа уровня и совершенствования материальных факторов производства (предметов и средств труда), условий и безопасности труда обеспечивает проведение учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест.

Современный подход к персоналу требует активного участия самих работников в проведении учета, аттестации, рационализации своих рабочих мест. Основные цели – повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование производственных и трудовых ресурсов (ресурсный подход к персоналу) в организации за счет:

- ускорения роста производительности труда в результате приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, сокращения применения ручного и тяжелого физического труда;
- улучшения использования основных производственных фондов путем ликвидации излишних рабочих мест с устаревшим оборудованием;

- модернизации действующего оборудования, внедрения передовой техники и технологии, концентрации работ на более прогрессивном оборудовании, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, возрастания коэффициента сменности работы;

- улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства, содержательности и привлекательности труда.

- *Аттестация рабочих мест* – это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие передовому научно-техническому и организационному уровню, анализ достигнутого уровня производства, выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест и направлений их совершенствования. Оцениваются также условия труда и техники безопасности на рабочем месте. По результатам аттестации каждое рабочее место относится к одной из трех групп: аттестованные, подлежащие рационализации, подлежащие ликвидации.

Значительно расширяет рамки задач и возможности получения положительных результатов в процессе рационализации рабочих мест использование оценочных критериев. Сам процесс труда может стать привлекательным для работника в том случае, если он характеризуется, как минимум, следующими факторами:

- ответственностью работника за результаты труда;

- значимостью, важностью выполняемой работы, осознаваемыми работником;
- определенной свободой в использовании ресурсов;
- наличием обратной связи: информированностью относительно оценки потребителем результатов труда работника,
- возможностью профессионального роста, развития потенциала работника;
- возможностью контроля над условиями труда.

• *Рационализация рабочих мест* представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования. Мероприятия могут быть направлены на повышение технического уровня рабочих мест, организационного уровня, улучшение условий труда и техники безопасности. Все мероприятия обосновываются с экономической точки зрения, определяется их эффективность.

• *Планирование рабочих мест* предусматривает проведение расчета оптимального количества и структуры рабочих мест в целях обеспечения их сбалансированности с трудовыми ресурсами и роста производительности труда.

Проблемами условий труда занимается достаточно большое количество научных дисциплин. Кроме уже упоминавшейся научной организации труда, к ним относятся инженерная психология и эргономика.

Инженерная психология изучает объективные закономер-

ности процессов информационного взаимодействия человека и техники с целью использования их в практике проектирования, создания и эксплуатации систем «человек – машина».

Эргономика – дисциплина, изучающая взаимодействие человека и машины в конкретных условиях его производственной деятельности. Она служит созданию для человека оптимальных условий труда, тесно связана с потребностями всестороннего развития личности в условиях значительного усложнения техники и технологии, а также их функционирования, с существенным изменением характера трудовой деятельности человека, с возрастанием стоимости машин и «цены» ошибки человека при управлении ими. При создании и модернизации орудий труда, организационной оснастки, планировке и освещении рабочих мест важно поэтому заранее с максимальной полнотой учесть условия труда и возможности человека, который будет пользоваться техникой, систематически улучшать условия труда, повышать его творческий характер. Эргономические требования к оборудованию, машинам, приборам определяются психологическими, физиологическими, антропометрическими и биомеханическими характеристиками человека и устанавливаются с целью оптимизации трудовой деятельности.

Результаты научных исследований в области эргономики широко используются при совершенствовании организации труда.

- *Охрана труда* – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к заболеванию.

Опасный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к травме.

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов, объединенных в три группы.

1. Социально-экономические:

1.1. Нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля за соблюдением действующих законов, требований и правил в

области условий труда).

1.2. Социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду и условиям труда, психологический климат в производственных коллективах, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, которые неизбежно связаны с неблагоприятными воздействиями.

2. Организационно-технические:

2.1. Средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в т. ч. средства, обеспечивающие техническую безопасность труда).

2.2. Предметы труда и продукт труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия).

2.3. Технологические процессы (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т. д.).

2.4. Организационные формы производства, труда и управления (уровень специализации производства; его масштабы и массовость; сменность работы предприятия; прерывность и непрерывность производства; формы разделения и кооперации труда; его приемы и методы; применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года; организация обслуживания рабочего места; структура предприятия и его подразделений; соотношение функционально-

го и линейного управления производством и др.).

3. *Природные факторы*, имеющие особое значение при формировании условий труда в сельскохозяйственном производстве, добывающей промышленности, на транспорте, в строительстве ит. д.

Результаты аттестации рабочих мест по условиям труда используются в целях:

- планирования и проведения мероприятий по охране и улучшению условий труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами;
- сертификации производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;
- обоснования предоставления льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке;
- решения вопроса о том, связано ли заболевание с профессией (при подозрении на профессиональное заболевание), установления диагноза профзаболевания, в том числе при решении споров и разногласий в судебном порядке;
- рассмотрения вопроса о прекращении (приостановлении) эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, изменении технологий, представляющих непосредственную угрозу для жизни и (или) здоровья работников;
- включения в трудовой договор (контракт) условий труда работников;

- ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;
- составления статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда;
- применения административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

Измерение параметров опасных и вредных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации. При отсутствии у организации необходимых для этого технических средств и нормативно-справочной базы привлекаются центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора, лаборатории органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации и другие лаборатории, аккредитованные (аттестованные) на право проведения указанных измерений.

Оценка травмобезопасности рабочих мест проводится организациями самостоятельно или по их заявкам сторонними организациями, имеющими разрешение органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации на право проведения указанных работ.

К условиям труда относится и режим труда и отдыха, и, хотя некоторые работники предпочли бы работать по индивидуальному режиму, организация не всегда может идти

им навстречу в силу требований технологического процесса, содержания и характера труда. Обычно режим труда и отдыха отражается в «Трудовом распорядке» организации или в коллективном договоре, и при найме работник решает, устраивает его такой режим или нет. Режим труда и отдыха разрабатывается с учетом максимально возможного сохранения работоспособности людей и снижения утомляемости.

Изучив особенности биологических циклов своих работников, особенности их вхождения в трудовой процесс, организация может разработать рациональные режимы труда и отдыха с учетом пожеланий и личностных особенностей работников или хотя бы приблизить условия труда к их пожеланиям, если это позволяют сделать техника и технология.

В Гражданском кодексе РФ есть глава «Обязательства вследствие причинения вреда», согласно которой работодатель несет ответственность за ущерб, понесенный работником его предприятия (это может быть полученная травма или иной вред, причиненный жизни или здоровью граждан при исполнении ими договорных обязательств).

Возмещению подлежит доход, утраченный потерпевшим вследствие полученной травмы, а также все расходы, понесенные им при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, обучении другой профессии и т. д. При этом в расчет не принимаются пенсия и заработок потерпевшего.

2.4. Особенности культуры управления персоналом

Принципы «культурного» управления персоналом таковы:

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;

3) гуманизм, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом;

4) профессионализм, предполагающий у руководителей и работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.

По мнению ряда исследователей, в число принципов и ценностей, которые должны разделять и работники организации, и весь управленческий аппарат, необходимо включить следующие.

1. Организация существует на благо ее сотрудников в той же степени (если не более того), в какой сотрудники – на бла-

го организации. Представление об организации как о социальной системе прежде всего видится наиболее перспективным с позиции развития человеческого сообщества и каждого человека, с позиции понимания естественного стремления социума и личности к духовному совершенству

2. Сотрудники организации различаются по карьерным перспективам и ожиданиям на разных стадиях своего развития, поэтому следует осуществлять постоянный мониторинг текущего состояния потенциала работников, их ожиданий и соотносить их с перспективами развития организации. Отсюда же вытекает и принцип индивидуального подхода, в том числе и в вопросах стимулирования, и принцип необходимости творческого подхода к стимулированию и динамичности стимулов. Данную деятельность правомерно назвать «карьерным маркетингом».

3. Если руководство не сможет вникнуть в эти отличия, признать их и вступить по этому поводу в переговоры, оно не сможет добиться карьерного удовлетворения от своих сотрудников, и вследствие этого их сотрудничество не будет успешным.

4. Самые ценные сотрудники организации со временем предпримут попытки перейти на работу в другую организацию или работать хуже, чем могут. Если вспомнить теорию жизненного цикла живых систем, а также наличие рынка труда и собственных планов развития у каждого работника, то это утверждение не вызовет сомнений, а значит, сле-

дует применять мониторинг и карьерный маркетинг в отношении и самых, казалось бы, «обласканных» работников.

5. Перемены, которые отражаются на состоянии рынка труда (например, покупательский рынок труда в период экономического спада), могут привести к изменению баланса различных сил (в данном случае баланса сил работника и работодателя). Тем не менее эти колебания в силе позиций не должны влиять принципиальным образом на переговоры с сотрудниками об их карьере.

6. С другой стороны, организации также имеют потребности. Выживаемость – главная фундаментальная потребность для всех, и потребность выживания может оправдать слишком высокие ожидания сотрудников. В случае наличия противоречий между интересами отдельного работника и интересами коллектива необходима глубокая проработка проблемы, исследование альтернатив развития и открытое обсуждение ситуации.

7. Переговоры о карьерном росте могут проводиться только в том случае, если отдельный сотрудник и представитель руководства компании могут открыто говорить о том, чего они хотят добиться, и готовы пойти на компромисс, а лучше – на сотрудничество. Доверие является необходимым фактором сотрудничества.

Современные управленцы все более широко применяют гуманистический подход, опираются на соответствующие этому подходу факторы, которые должны быть известны и

умело использованы менеджерами для влияния на подчиненных и получения результатов. Само перечисление факторов позволяет судить об этой гуманистической тенденции.

- *Самооценка*: не зная себя, невозможно узнать и понять других; невозможно развиваться, не имея точки отсчета. Необходимо знать свой потенциал, уметь его оценивать и на этой основе определять потенциал других, направления развития для себя и других;

- *личное и профессиональное развитие*: апеллируя к высшим потребностям, обращаясь к душе подчиненного, нужно самому иметь высокие душевные качества, чтобы выглядеть привлекательно и естественно. Выдающийся французский исследователь теории управления А. Файоль о нравственности управленца говорил, что для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества; цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается. Требуя профессионализма, следует быть самому профессионалом, продвинутым далее других, только тогда приобретаешь право формировать видение будущего, ставить цели, пользоваться авторитетом, оценивать результаты других. Высокие нравственные качества руководителя, его зрелость, минимум проявлений эгоизма составляют основу доверия, необходимого для успешной командной работы;

- *видение будущего*. Очевидно, что необходимое условие

командной работы и сотрудничества, эффективного взаимодействия потенциалов работников – разделяемое единство целей, видения будущего;

- *командная работа*: формирование, развитие и поддержание команды на стадии ее высшей продуктивности, достижение мультипликационного эффекта при взаимодействии. Для этого необходима уникальная и индивидуальная работа по формированию атмосферы доверия, взаимопонимания и единства целей членов команды и организации для расцвета индивидуального и группового творчества. Существенная подробность: в условиях высокой динамичности внешней среды и ограничений во времени у менеджеров зачастую нет возможности решать проблемы на основе аналитического подхода, и все более начинают говорить об «интуитивном менеджменте», эффективность которого повышается, когда принятие решений осуществляется не только на основе знаний и опыта одного руководителя (а знания и опыт – основа интуиции), но и на основе знаний, опыта и интуиции всех членов команды;

- *обратная связь*: мониторинг хода процессов, своевременное выявление отклонений, тенденций, диагностика и принятие мер по корректированию, поддерживающие и развивающие коммуникации;

- *управление разнообразием как фактором творчества*, управление индивидуальным развитием каждого в интересах организации, самого работника и коллектива в целом (на

основе понимания, каков текущий уровень, каковы требования к развитию со стороны организации, со стороны внешней среды, каковы потребности и элементы потенциала, в том числе потенциала к развитию (пределы развития) самого работника);

- *дистанционное управление*: фактор, связанный с географической гибкостью персонала, автономной работой за пределами офиса, требующий развития лояльности, доверия, добросовестности и других высоких нравственных качеств, высокого уровня зрелости системы ценностей персонала;

- *развитие гибкости, адаптивности и устойчивости* по отношению к неопределенности и изменениям внешней и внутренней среды организации;

- *обеспечение участия работников в принятии решений* как фактор формирования лояльности работников организации, развития доверия и ответственности;

- *обогащение труда работников*, делегирование полномочий, предоставление прав подчиненным;

- *понимание и практическая реализация принципа единства и неразрывности лидерства и управления* (каждый руководитель – лидер).

- *проектирование развития организации*, имея в виду, что развитие организации – это в первую очередь развитие персонала, повышение его качества.

Американский ученый Големан использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интел-

лекта (emotional intelligence). Данная группа навыков близка по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ – коэффициент эмоционального развития), согласно Големану, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции или самоконтролю, умением стимулировать других, способностью сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения, или коммуникативными навыками. В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни данного индивида не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей руководителей.

2.5. Сущность культуры управленческой деятельности руководителя

Отношения «начальник – подчиненный», имеющие место в любой организации, существовали еще с незапамятных времен. Однако лишь к середине прошлого века им стало уделяться должное внимание как внутри предприятий, так и со стороны ученых, исследующих трудовые процессы.

Данное явление связано с тем, что с недавнего времени деятельность предприятий во всем мире характеризуется ростом управленческого аппарата и затрат на него, ростом объема административной (офисной) работы, появлением новых видов управленческих функций на предприятиях (рекламная деятельность, социальное страхование, связи с общественностью), ростом объема информации и документооборота. Необходимость совершенствования организации управленческого труда вызвала появление различных терминов и определений для обозначения совокупных действий по улучшению качества управленческой деятельности. Одним из таких понятий является культура управленческого труда (управленческой деятельности), являющаяся фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией. Понят-

но, что успех в работе любой организации (рост уровня и качественных показателей производства, его конкурентоспособности в современных условиях) зависит не только от технических и технологических процессов производственной деятельности. Большая роль в этом отводится совершенствованию уровня руководства предприятия и управленческой деятельности.

Управленческая деятельность – это прежде всего осмысленная деятельность, цель которой поднять эффективность организации производства. Отсюда и высокая требовательность к руководящему составу любого ранга. В их руках находится успех дела, благополучие людей, от их профессиональной подготовки, творческой инициативы, от умения строить взаимоотношения с людьми в решающей степени зависит успех любого дела или провалы в работе.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости руководителей дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Согласно классическому определению, культура есть высокий уровень, высокое развитие чего-нибудь (например, культура производства, культура поведения). Исходя из та-

кого определения под культурой управленческой деятельности руководителя как основного содержания его труда будем понимать высокий общественный, профессиональный и духовный уровень управленческого потенциала руководителя, высокое развитие методов, способов и средств управления, применяемых им в управленческой практике, а также умений и практических навыков действий руководителя в сфере управления организацией. Для органов социального управления понятие культура управленческой деятельности руководителя и персонала трансформируется в понятие управленческая культура, которое применимо к характеристике работы органов управления и отдельных должностных лиц социальной службы. Культура управленческой деятельности является составной частью организационной культуры.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться руководителем:

а) *юридические нормы* управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура руководителя в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

б) *моральные нормы* – нормы, которые регулируют поведение руководителя в таких важных областях, как нравственность и мораль;

в) *организационные нормы* – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных

подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые и используемые в любой организации;

г) *экономические нормы* : регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность руководителя в рамках культуры управленческого труда.

Управление в социальной сфере является не односторонним, а двухсторонним процессом взаимодействия субъекта и объекта управления; следовательно, и управленческая деятельность по большому счету включает не только действия управленческого персонала, но и в определенной мере персонала объекта управления. Поэтому, несмотря на существенную разницу в доле участия различных категорий служащих в процессе управления и с учетом значительного различия в их управленческой подготовке, рациональность и эффективность управления во многом определяются состоянием культуры управленческой деятельности практически всех кадровых служащих.

В теории и практике управления известны различные характеристики (проявления) культуры управленческой деятельности руководителя и управленческого персонала, знание и учет влияния которых объективно необходимы для до-

стижения эффективности управления.

Во-первых, это управленческая компетентность, представляющая собой синтез теоретической подготовки (знаний) и практического опыта в области управления вообще и управления в социальной сфере в частности. Культура труда руководителя как основного субъекта управления в отличие от стихийного регулирования предполагает сознательное управление общественными процессами на всех уровнях социальной службы. Сознательность управления означает всестороннюю опору на объективные закономерности и учет всех реальных возможностей, что отвергает субъективизм и волюнтаризм. Все это формирует научность управления. Такое управление предполагает выполнение руководителем и органом управления основных управленческих операций: анализ управленческой ситуации, определение цели и задач предстоящей деятельности, анализ деловой обстановки, выработку и принятие управленческого решения, четкое планирование и постановку конкретных задач исполнителям, организацию выполнения принятых решений и планов, непосредственное руководство персоналом в ходе производственной деятельности, контроль и оказание помощи, координацию и регулирование, пресечение отклонений управляемого объекта от движения к заданной цели, оценку эффективности достижения цели, учет, подведение итогов, анализ результатов и др. На всех стадиях управление связано с получением, переработкой и использованием информации, то

есть сведений, данных о состоянии объекта и окружающих его условий. Достаточная, достоверная и своевременная информация позволяет разработать научно обоснованное решение и провести его в жизнь. Отсюда следует, что одним из показателей культуры управленческого труда руководителя является уровень его специальной управленческой подготовки, степень его компетенции. Культура труда руководителя предполагает опору на принципы системности, комплексности, требует тесной увязки экономических, социальных, политических и духовных проблем.

Во-вторых, это информированность руководителя и должностных лиц, занятых в процессе управления, обо всех проблемах, явлениях, процессах, преобразованиях и т. п., происходящих в сфере управления, особенно в социальной сфере.

В-третьих, рациональность участия руководителя и сотрудников в управлении, то есть целенаправленность, упорядоченность, оперативность и пунктуальность, являющиеся действенным проявлением культуры управленческой деятельности.

Выделенные нами характеристики культуры управленческой деятельности проявляются в совокупности, причем эффективность управления окажется тем выше, чем выше уровень компетентности и информированности управленцев (лиц, занятых в управлении) и чем выше рациональность их действий.

Более детально культура управленческой деятельности руководителя определяется ее составляющими, от полноты и совершенства которых зависит и уровень собственно культуры управленческой деятельности. К числу таких составляющих можно отнести следующие.

- *Осознание себя и своего места в процессе управления* субъективно влияет на качество управления: положительно, если руководитель осознает и удовлетворен значимостью своей роли; отрицательно, если он убежден во второстепенности своей роли.

- *Развитость коммуникационной системы и языка общения*, то есть рациональное использование устной и письменной коммуникации, специфического жаргона и аббревиатуры, варьируемых в зависимости от принадлежности организации, влияет на достоверность и оперативность управленческой деятельности.

- *Наличие и развитость информационных связей* между руководителем и структурными подразделениями и должностными лицами обуславливают возможность своевременного обмена информацией и тем самым непосредственно влияют на оперативность управленческой деятельности.

- *Осознание роли времени в процессе управления* определяет отношение к нему руководителя и должностных лиц, занятых в управлении, направлено на выработку строгости в его использовании, мотивирует планирование личной работы, обязательность и пунктуальность в действиях управлен-

цев.

- *Рациональность применяемых методов и технологий* управленческой деятельности (планирующей, организационной, контролирующей) обеспечивает развитие и совершенствование процесса управления в целом, а также совершенствование деятельности руководителя, органов управления и входящих в них должностных лиц.

Вышеупомянутые составляющие культуры управленческой деятельности определяют ее влияние на качество управления путем совершенствования процесса управления. Кроме них, необходимо рассмотреть составляющие культуры управленческой деятельности, оказывающие влияние на качество управления путем повышения уровня культуры руководителя и должностных лиц, занятых в управлении. К таким составляющим нужно отнести следующее.

- *Взаимоотношения между руководителем и должностными лицами* в органе управления или в системе управления в целом по возрасту, статусу и власти, интеллекту, опыту и знаниям, рангу и т. п. могут способствовать или препятствовать выполнению задач управления. Аналогичное влияние оказывают вера и отношение (расположение), например, вера в руководство, успех, свои силы и во взаимопомощь, отношение к коллегам, злу и насилию и т. п.

- Немаловажными являются *этика управленческой деятельности* и ее мотивация, а именно: поведение в процессе управления, отношение к службе, качество работы, чистот-

та рабочего места, привычки, оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе, а также тесно связанные с этим внешний вид, облик и манера поведения на работе каждого управленца.

• Кроме того, *уровень развития руководителя и управленческого персонала*, а именно: осознанное или бездумное выполнение работы, опора на интеллект или силу, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и поступках, абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание, подходы к объяснению причин – оказывают тем больше позитивное влияние на качество управления, чем выше их уровень.

Одним из важнейших факторов, влияющих на культуру труда руководителя, является *научная организация управленческой деятельности (НОУД)*. НОУД – это наука о том, как правильно организовать работу и качественно ее выполнять с часами в руках. НОУД – это организация деятельности, основанная на достижениях науки и передовом опыте управления, разновидность научной организации труда. Применительно к деятельности органов социального управления НОУД включает: рациональную расстановку управленческого персонала; системность в деятельности органов управления, их структурных подразделений и управленческого персонала; улучшение подготовки и повышение квалификации управленческого персонала; изучение, внедрение и распространение передовых приемов и методов деятель-

ности; нормирование деятельности; улучшение условий деятельности, совершенствование материального и морального стимулирования деятельности.

Основные постулаты научной организации управленческой деятельности и практические рекомендации и правила по руководству подчиненными применительно к деятельности руководителей социальных организаций представлены в Приложениях 2, 3.

Вышеотмеченные характеристики и составляющие в совокупности отражают и придают смысл концепции культуры управленческой деятельности руководителя. Развитие последней предполагает ее формирование, поддержание и изменение. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества и социальной сферы, внутри которых функционирует орган управления социальной службы.

Культуру труда руководителя принято подразделять:

1. На личную культуру руководителя, включающую в себя: уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения к подчиненным.

2. Рациональное распределение рабочего времени. Рациональная организация труда руководителя немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

а) работа с документами. Как правило, руководители перегружены работой с документами, и из-за неупорядоченности маршрутов движения документов, длительной их обработки и плохо организованной доставки до 40 % директивных, учетных и других документов могут доходить до исполнителей с опозданием или вообще не доходить. Так руководители предприятий, документооборот которых составляет 20–30 тыс. единиц (и это далеко не самые крупные предприятия), подписывают ежегодно не менее 20 тыс. организационно-распорядительных документов, не считая договоров, отчетов, графиков, проектов. Просмотр документа и его подписание отнимают приблизительно полминуты. Таким образом, 20–25 дней в году руководители заняты исключительно подписанием документов;

б) работа с кадрами и решение социально-экономических вопросов;

в) решение коммерческих вопросов;

г) совещания, переговоры;

д) непроизводительные затраты времени, неуточненное время.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время.

3. Культуру содержания рабочего места. Отдельные руководители считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий

стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Однако при таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т. п.

4. Культуру проведения массовых мероприятий. Речь идет прежде всего о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед, на которые тратится значительное количество рабочего времени. Так, например, у руководителей верхнего, среднего уровней управления эти потери составляют 25[^]3 % и 30—45 % соответственно. Для экономии времени и повышении результативности совещаний в любой организации поэтому руководителем должны использоваться такие правила их подготовки, как: четкое определение темы совещания, разработка повестки дня, своевременное оповещение участников, решение организационных вопросов (вентиляция помещения, размещение участников), решение всех вопросов только через председательствующего (во избежание конфликтных ситуаций) и др.

5. Культуру приема посетителей. Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

6. Культуру в работе с письмами. Сюда входит обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за свое-

временное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

7. Культуру речи. Около 80 % рабочего времени руководителя связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда руководителя.

8. Организационную культуру, к числу процедур которой можно отнести и управление персоналом: подбор и расстановку кадров; работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распоряительство; контроль исполнения и др.

2.6. Стиль деятельности как выражение культуры труда руководителя

Стиль деятельности, или стиль управления, определяется как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей (американская школа управления) или как основная часть деятельности руководителя, взаимно зависящая от характера руководителя, компетенции сотрудников и ситуации, в которой находятся руководитель и сотрудники (немецкая школа управления). Часто под стилем управления персоналом понимается манера воздействия руководителя на управленческие отношения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.