



## ОСНОВЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И КОЛЛЕКТИВА

ИЛИЯЗОВ О.И.  
[izvestiya@ktu.aknet.kg](mailto:izvestiya@ktu.aknet.kg)

*В этой работе кратко изложены вопросы основы взаимоотношений руководителя и коллектива.*

*Бул иште жетекчи менен жамааттын ортосундагы мамилелердин негиздери кызкача баяндалган.*

*In this work is given the questions and elements of the leaders and collections relations.*

Эффективность деятельности любого трудового коллектива зависит от целого ряда факторов. Наиболее важным из них является уровень руководства объединенными для осуществления определенных социальных целей людьми.

Управлять людьми - это значит, прежде всего, управлять их социальной активностью, направлять их интеллектуальные и физические силы на осуществление предназначенных коллективу социальных задач.

-Как создать высокоорганизованный, тесно сплоченный, социально зрелый коллектив со здоровым психологическим климатом?

-Какие средства и методы из тех, которыми располагает руководитель, наиболее эффективны для того, чтобы объединить людей с разными потребностями, интересами, способностями, ценностными установками, и создать единомыслящий и едино действующий коллектив, нацеленный на осуществление своего общественного предназначения?

Попробуем искать и найти научно обоснованные ответы на эти вопросы, опираясь на современные достижения социологии, общей и социальной психологии, педагогики, науки управления, на опыт лучших руководителей.

В организационном отношении трудовой коллектив представляет собой государственно-правовую систему, деятельность которой регулируется соответствующими государственными законами и нормами трудового и административного права, выражающими интересы всего общества.

Трудовой коллектив – это также единая учебная – производственно-технологическая целостность, функционирующая на основе различных положений, инструкций, нормативов, определяющих ее должностной состав, права, обязанности и ответственность объединенных в ней работников.

«Действующие правовые нормы и инструкции устанавливают между членами трудового коллектива организационные отношения, к которым относятся отношения координации (увязка, согласование работы различных однопорядковых звеньев системы) и субординации (отношения между высшими и низшими звеньями системы управления, между руководителями и руководимыми».(1)

Следует отметить, что не всякая организованность является признаком подлинного коллектива. Так, организация труда работников на многих предприятиях капиталистических стран нередко очень высока, но проблема установления подлинно коллективистских человеческих отношений на этих предприятиях остается не разрешимой (постсоветское пространство реально испытывает это на себе).

Уровень организованности, сплоченности и направленности объединенных для трудовой деятельности людей в различных трудовых коллективах неодинаков. Этот уровень является важнейшим признаком коллективного единства.

Как уже говорилось, организационные отношения в коллективах регламентируются соответствующими правовыми нормами, признаками и инструкциями директивных органов.

Однако эти официальные нормы и правила даже в однотипных трудовых коллективах соблюдаются неодинаково.

Важнейшим признаком коллективного единства является степень сплоченности членов коллектива вокруг его руководящего ядра, как выразителя общегосударственных интересов.

Эта степень в разных коллективах различна.



А.С.Макаренко выделил три стадии сплоченности коллектива. «К первой, самой низшей, он относит коллективы, в которых требования к их членам исходят от самого руководителя безотносительно к тому, поддерживаются они коллективом или нет.

Вторая стадия характеризуется тем, что требования руководителя разделяются и поддерживаются ядром коллектива, группой его наиболее активных и сознательных членов. Иногда эту роль исполняют подхалимы и другие, выдавая себя за активных и сознательных членов.

На высшей, третьей стадии требования к отдельным индивидам исходят уже от всех или большинства членов коллектива и являются выражением коллективной воли» (2).

Одним из главных признаков трудового коллектива является степень направленности действий людей на осуществление предназначенных ему социальных функций, которая может быть в разных коллективах различной. Это зависит от потребностей, интересов и зависимых от них ценностных установок отдельных членов коллективов, определяющих в первую очередь их отношение к труду и общественной деятельности.

Один самоотверженно работает за двоих, другой добросовестно выполняет свои обязанности, а третий старается увильнуть от прямых функций. Чем больше в коллективе людей последнего типа, тем меньше он направлен на осуществление предназначенных ему задач.

Большое влияние на эффективность работы коллектива оказывает социально-психологический климат, который включает как социальные факторы, лежащие в основе функционирования любого трудового коллектива (условия труда, система стимулирования, уровень организации учебных, производственных трудовых процессов, характер межличностных отношений), так и рациональное эмоциональное их отражение в психике и поведении составляющих коллектив индивидов.

О социально-психологическом климате трудового коллектива принято судить по степени удовлетворенности многообразных потребностей его членов, что обычно сказывается на текучести кадров. Однако иногда бывает так, что социально-психологический микроклимат совпадает с ценностными ориентациями большинства членов коллектива, но принципиально не совпадает с ценностными интересами. Например, обстановка безконтрольности и безответственности в некоторых коллективах дает возможность недобросовестным людям работать спустя рукава.

Такие коллективы бывают относительно стабильными по составу, но за счет ущемления общественных интересов.

Бывает наоборот, когда социально-здоровая атмосфера коллектива резко не совпадает с ценностными ориентациями отдельных его членов, и последние либо не хотят, либо не могут к ней приспособиться, а поэтому уходят из коллектива.

Главное, что прежде всего определяет социально-психологическую атмосферу коллектива – это характер нигде не зафиксированных, но весьма жестких требований, которые предъявляет коллектив к личности, а также содержание нравственных оценок, которыми он оценивает поступки отдельных членов коллектива, одобряя одни из них и осуждая, нередко с применением коллективных санкций, другие.

Важно, чтобы эти нравственные нормы, господствующие в коллективе и определяющие его социально-психологическое лицо, совпадали с нравственными ценностями общества, чтобы коллективное мнение поощряло самоотверженных, добросовестных, дисциплинированных работников и осуждало нерадивых, стимулировало в личности развитие всех социально-позитивных качеств, искореняло антиобщественные тенденции (взятка, «разведение» и др.) и тем самым служило успешному осуществлению коллективом его социальных функций.

Следующим важным признаком, характеризующим социально-психологический климат коллектива, является уровень развития на здоровой социальной основе товарищеской взаимопомощи и сотрудничества составляющих его членов.

Наличие в коллективе прочных уз товарищества, обстановка доброжелательности, взаимопонимания и поддержки вселяет в каждого его члена чувство уверенности, устойчивости своего положения, защищенности, от несправедливого отношения со стороны кого-либо.

Весьма существенным признаком социально-психологического климата является степень удовлетворенности разумных необходимых потребностей его членов.

Одной из важнейших потребностей работников, которую может и должен удовлетворять коллектив, является потребность в социальном престиже, в признании важности их труда, в справедливой оценке педагогических, учебных, производственных и других достижений.

Трудовой коллектив может и должен стать желанной для работников средой социального общения, в которую можно нести свои радости, невзгоды и печали и получить в случае необходимости поддержку.



В коллективе следует создать такой социально-психологический климат, при котором каждая личность будет иметь возможность совершенствоваться, раскрывать свои способности, заниматься рационализаторской и изобретательской деятельностью и т.д.

Коллектив должен быть для личности не только сферой труда, но и сферой отдыха. Коллективное посещение театров, кино, музеев, выставок, проведение экскурсий по местам боевой и трудовой славы, прогулки, вечера отдыха и другие формы культурного проведения свободного времени не только удовлетворяют потребности человека в отдыхе после напряженного труда, но и служат укреплению коллективных связей.

Степень организованности, сплоченности и направленности трудовых коллективов, господствующая в них социально-психологическая атмосфера, конечно, зависят от личностных качеств составляющих эти коллективы людей, от уровня их профессиональной подготовленности нравственно-политического облика, ценностных ориентаций. Эти качества во многом определяют отношение работников к возложенным на них обязанностям, к собственности, друг к другу.

Но, как свидетельствует практика, решающим фактором стабильности коллективных связей, организованности коллективных совместных действий работников, их нацеленности на осуществление поставленных перед коллективом целей является **УМЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПОЛНЯТЬ ВОЗЛОЖЕННЫЕ НА НЕГО ФУНКЦИИ**. Функции эти сложны и многообразны. Они вытекают из сущности всякой управленческой деятельности.

Существует объективная необходимость в управлении для обеспечения единства совместно работающих людей, для координации их трудовых усилий в условиях общественного производства, для обеспечения непрерывности, ритмичности трудовых процессов в условиях развивающейся специализации и усложняющихся кооперированных связей, охватывающих не только все звенья данного коллектива, но и многочисленные отношения с другими коллективами, организациями, вышестоящими директивными органами.

**Решение главной задачи управления, направленной на обеспечение устойчивости, стабильности трудовых коллективов, связано с преодолением дезорганизующего воздействия ряда объективных и субъективных, внутренних и внешних факторов. К ним могут относиться: отсутствие необходимых кадров; несоответствие степени квалификации работников требованиям технологического решения; недостаточный уровень нравственно-политического сознания отдельных членов коллектива и связанные с ним нарушения трудовой дисциплины; непредвиденная текучесть кадров (увольнение, болезнь, смерть).**

«Основной функцией руководителя, вытекающей из главной задачи управления коллективом, является функция выработки и принятия решений. В трудовых коллективах эти решения выступают в форме перспективных распоряжений и команд(3).

Большинство приказов и распоряжений носит оперативный, чаще неформализованный характер и принимается руководителем по конкретным вопросам, без существенной предварительной подготовки, на основе уже имеющегося у него опыта и знаний. **Большая профессиональная и общая эрудиция руководителя является решающим условием правильности, а, следовательно, и результативности решений такого рода.**

Наиболее важные решения, рассчитанные на длительные сроки осуществления, требуют глубокой и всесторонней предварительной подготовки и проработки, связанной с определением проблемной ситуации, с накоплением и анализом необходимой информации, с учетом ограничений, в рамках которых проблема будет разрешаться, с разработкой конкретных мероприятий по осуществлению поставленной цели, с поиском конкретных лиц, ответственных за выполнение намеченных мер.

**Глубоко и всесторонне продуманные, правильно отражающие действительные потребности и возможности коллектива решения являются важнейшим условием результативности управленческой деятельности руководителя. Однако они не гарантируют полностью ее успеха без осуществления им организаторской функции.**

Оптимальное распределение прав, обязанностей и ответственности между подразделениями и членами коллектива, обеспечение их эффективного взаимодействия, составляя суть, основу организаторской деятельности руководителя, отнюдь не исчерпывают её содержания.

К организаторской деятельности следует также отнести: создание каналов прямой и обратной связи, обеспечивающей своевременное доведение принятых решений до исполнителей и поступление к руководителю нужной информации о ходе их выполнения, коррекцию принятых решений, необходимо определяемую возникновением непредвиденных обстоятельств.

К организаторской деятельности, точнее к организационной функции руководителя относится его труд **ПО КОНТРОЛЮ И ПРОВЕРКЕ** исполнения указаний директивных органов и собственных решений.



В связи с особой важностью этого вида управленческой деятельности специалисты в науке управления выделяют его в самостоятельную управленческую функцию.

Контроль со стороны руководителя за деятельностью коллектива по его направленности можно подразделить на общий, ставящий целью выявить целостную картину состояния коллективной деятельности, проблемный, когда проверке, критическому анализу подвергается осуществление той или другой проблемы, решаемой коллективом; ПЕРСОНАЛЬНЫЙ, нацеленный на изучение учебной, производственной, общественной деятельности и поведения того или иного члена коллектива.

Контроль, систематически осуществляемый руководителем, дает ему возможность добиться достижения трех взаимосвязанных друг с другом целей:

- Всегда быть в курсе реализации намеченных планов и программ;
- Постоянно иметь необходимую информацию для принятия новых решений и корректирования уже принятых;
- Своевременно приходить на помощь тем, кто в ней нуждается.

В самостоятельную функцию руководителя коллектива выделяется его деятельность по подбору соответствующих своему назначению кадров, расстановке людей в соответствии с их СПОСОБНОСТЯМИ И ЖЕЛАНИЯМИ.

В условиях безработицы, при конституционной гарантированности права каждого человека на труд решение кадровых вопросов обязательно связано с деятельностью руководителя по закреплению работников в коллективе.

Успех этой деятельности гарантируется при соблюдении следующих условий:

-внедрении всесторонне обоснованной и продуманной системы морального и материального стимулирования, способной заинтересовать людей в работе в данном учебном заведении, предприятии и учреждении.

-постоянной заботе об улучшении условий труда, быта и отдыха людей;

-продуманной системе повышения квалификации и выдвижения работников на должности, наиболее соответствующие их опыту, знаниям, желаниям, интересам и склонностям.

-создании здорового социально - психологического климата в коллективе.

Важнейшей обязанностью руководителя является создание каждому члену коллектива наиболее благоприятных условий и на работе, и в быту для полного проявления его способностей, для возможно более эффективного осуществления возложенных на него задач.

Но трудовой коллектив, будучи объединением людей, организованных для достижения определенной учебной, научной, производственной цели, в то же время является той первичной социальной средой, в которой происходит становление личности современного человека, формируются её мировоззрение, морально-политические принципы, потребности, интересы, идеалы, внутренние нормы общественного поведения.

Поэтому перед руководителем стоит цель – создать такой коллектив, который бы успешно выполнял как свое педагогическое, производственное и т.д., так и социально-воспитательное назначение, в котором ЛИЧНОСТЬ могла бы наиболее полно проявить свои позитивные способности, в идейно-психологической атмосфере которого не находили бы питательной почвы, глохли антиобщественные черты человека.

Руководитель выступает не только как организатор коллективного труда подчиненных ему людей, но и как воспитатель.

Кроме перечисленных выше функций, на руководителя трудового коллектива возлагается еще одна, именуемая функцией полномочного представительства.

Ее суть сводится к осуществлению руководителем обязанностей по установлению необходимых для нормального функционирования и развития коллектива связей и отношений с другими коллективами, органами материально-технического снабжения и управления.

Прямого отношения к управлению подчиненными эта функция не имеет, но от того, как она осуществляется, во многом зависит успех работы коллектива.

Такое краткое перечисление основных функций руководителя трудового коллектива дает наглядное представление о том, сколь сложной и многогранной является его деятельность, какие разносторонние требования она предъявляет к нему как к личности.

### Литература

1. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. - М.: Политиздат, 1977. – 163 с.
  2. Макаренко А.С. Собр. соч. т. V .М. Изд-во АПН.
- Ленин В.И. Полн. собр. соч. т 36, - 200 с.