

ГЛАВА 3

РУКОВОДИТЕЛЬ

3.1. Задачи, деятельность системы управления организацией и ее руководителя

Любая организация, решая целую совокупность задач, должна:

- 1.** Быть полезной для Государства и общества:
 - удовлетворять потребности потребителя в выпускаемой Ор продукции;
 - перечислять в бюджет Государства налоги;
 - обеспечивая достойные условия жизни и работы ее сотрудникам, создавая для них условия, при которых они становятся активными членами общества, верящим в справедливость, рациональность общества и Государства;
 - быть полезной в обеспечении национальной безопасности;
 - сохранять окружающую среду.

2. Удовлетворять потребности потребителя (покупателя продукции) за счет продажи выпускаемой продукции. На вырученные деньги обеспечивать оплату труда сотрудников, создавать им достойные условия работы и жизни, обеспечивать оплату налогов, оплату дивидендов собственникам и создавать предпосылки для развития Ор.

3. Находить рациональные пути устойчивости деятельности и развития Ор на базе отслеживания возможных изменений в потребностях покупателя, собственника, изменений в материально-техническом обеспечении выпускаемой продукции, изменений в законодательстве, регулирующем деятельность Ор.

Таким образом, эффективная деятельность руководителя и его СУ заключается:

1. В рациональном достижении поставленных перед Ор целей и задач на базе:

- принятия руководителем и СУ достоверных, своевременных, полных информационных решений по оценке решаемых задач, оценке сил и средств, возможностей Ор, влияния внешних факторов, степени удовлетворения потребностей потребителя и Государства;
- принятия и реализации руководителем и СУ организационных решений, обеспечивающих рациональное использование сил и средств, возможностей Ор, с целью обеспечения рационального, надежного удовлетворения потребностей потребителя, собственника, Государства и потребностей коллектива (зарплата, условия труда и т. п.).
- объективной оценки принимаемых решений путем разработки и использования объективных показателей эффективности, характеризующих деятельность Ор и ее СУ.

2. В своевременном, достоверном доведении принятых решений до исполнителей, контроле и коррекции хода выполнения задач.

Результативность этой функции СУ определяется:

- своевременностью, точностью, полнотой доводимых до исполнителей решений по использованию сил и средств, что зависит от структуры СУ, распределение функций между ее элементами, эффективностью используемых систем информации и связи;
- эффективностью системы контроля (полнота, своевременность, достоверность) хода выполнения задач Ор и ее СУ;
- рациональной коррекцией (на базе данных контроля) хода реализации решений по использованию сил и средств.

3. В прогнозировании возможных изменений в условиях решения задач и разработке упреждающих решений.

4. В обеспечении Ор и СУ необходимыми материально-техническими ресурсами (МТР) и кадрами. Обеспечение Ор и СУ необходимыми МТР является необходимым условием успешного решения Ор и ее СУ поставленных перед ними задач.

Последнее требует достоверных полных оценок текущих и прогнозируемых потребностей Ор в МТР и решения задач обеспечения на базе планирования и коррекции поставок МТР. Обеспечение Ор необходимыми профессиональными и высокоморальными кадрами является важнейшим фактором обеспечения эффективности работы Ор и ее СУ.

Здесь важнейшим является фигура руководителя. Необходимо, чтобы руководитель был компетентным, высоко-нравственным, ответственным специалистом в области рационального использования возможностей Ор в складывающихся и прогнозируемых условиях. Он должен уметь давать объективную оценку целей Ор, обстановки, предлагать пути рациональные решения поставленных перед Ор задач, уметь отстаивать свои взгляды при публичном обсуждении.

Следует отметить, что руководитель часто работает в дефиците информации, времени и т. п., когда несвоевременность, недостаточная рациональность принимаемых решений может привести к невыполнению задач, стоящих перед Ор, а в некоторых случаях – к ее кризису. Для обеспечения своевременности, эффективности принимаемых в сложных условиях решений рациональный руководитель должен так распределить функции управления между заместителями, отделами, чтобы они участвовали бы в выработке решений параллельно. Он организует подключение их к выработке решений в соответствии с направлениями их ответственности и ответственности соответствующих органов СУ.

При резком дефиците времени руководитель должен своевременно принять решение, содержание которого впоследствии может уточняться.

В конечном итоге:

1. Целенаправленная рациональная деятельность Ор определяется эффективностью ее СУ во главе с руководителем, который несет ответственность за результативность деятельности Ор и эффективность руководимой им СУ.

2. Руководитель и СУ Ор обеспечивают эффективное использование возможностей сил и средств Ор с целью рационального удовлетворения потребности покупателя, собственника, коллектива, Государства, общества, человека.

3. Руководитель, СУ за счет организации разработки и производства новой, более совершенной продукции Ор могут влиять на потребности потребителя, обеспечивая повышение рентабельности Ор.

4. Для обеспечения удовлетворения потребностей собственника Ор по получению устойчивой прибыли в текущей и прогнозируемой обстановке, возможности выпуска новой продукции, освоению новых рынков руководитель СУ организует использование части прибыли Ор для развития производства, выпуска новой продукции.

5. Для обеспечения эффективности принимаемых руководителем информационных решений и решений по использованию сил и средств Ор руководитель и его команда должны обладать высокой компетентностью и высокими моральными и нравственными качествами.

6. Руководитель для обеспечения устойчивой работы Ор должен обеспечить комфортные, справедливые условия труда и жизни сотрудников Ор, мотивировать их на активную трудовую деятельность.

Задачи, деятельность СУ Ор и ее руководителя представлены на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основные задачи СУ Ор и ее руководителя

3.2. Деятельность руководителя

Деятельность любого человека – это его взаимодействие с окружающей средой, при котором он сознательно стремится достичь поставленной цели, возникшей как необходимость удовлетворения его определенных потребностей, мотиваций.

Основная деятельность руководителя заключается в принятии решений по управлению Ор и ее СУ. При этом основная деятельность руководителя заключается в достижении успеха на посту руководителя Ор, достижении успеха в своей жизни, в стремлениях принести пользу Родине, людям и обществу. Эта деятельность обеспечивает руководителю возможность принятия решений по использованию своего потенциала, ресурсов руководимой организации, окружающей среды, с целью рационального достижения поставленных задач.

Главными здесь являются, с одной стороны, цели и задачи, которые он решает, и с другой стороны, практический результат, который достигнут в руководимой им Ор. От деятельности руководителя, от решений, которые он принимает, зависит эффективность деятельности Ор.

Следует отметить, что деятельность руководителя и личность руководителя находятся в диалектической связи: личность руководителя проявляется через его деятельность, а его деятельность определяется его личностью.

Важнейшей характеристикой деятельности руководителя является направленность его действий.

Направленность деятельности руководителя определяется потребностями Ор, внешним окружением, его личными нуждами и мотивациями, его чертами характера, нравственностью, физическим и психическим здоровьем и особенностями принятия и реализации решений. Особенность организации этой деятельности и побуждение личности поступать в соответствии со своим интересами, потребностями, взглядами, принципами, мировоззрением в конечном итоге определяет основные жизненные цели.

Основным в деятельности руководителя является цель его работы, т. е. тот результат, на достижение которого направлены все его силы.

Таким образом, направленность – это совокупность устойчивых мотивов, определяющих цели и задачи деятельности, стремлений человека удовлетворить свои желания, интересы с учетом своего мировоззрения, моральных и нравственных ориентиров.

Важнейшими мотивациями руководителя будут:

1. Мотивации, определяемые моральными и нравственными ценностями, чувство ответственности за обеспечение справедливых условий жизни.

2. Мотивации, направленные на достижения успеха в работе Ор и личной жизни, отражающие желания, стремления, интересы, идеалы, убеждения руководителя, представляющие собой осознанную потребность, влечение к чему-либо определенному, побуждающему человека к деятельности.

3. Мотивации, определяемые инстинктами, эмоциями, вожделениями, привычками, чертами характера, психологическими особенностями руководителя.

4. Мотивации, отражающие стремление руководителя к успеху, знаниям, новым навыкам.

5. Мотивации по обеспечению сохранения и продолжения своей жизни и жизни других людей, обеспечению комфортных условий жизни.

6. Мотивации, отражающие целенаправленное нравственное поведение руководителя, позволяющее ему выделить себя из окружающего мира, осознать свою индивидуальность, сформировать представление о самом себе, об окружающем мире и окружающей действительности, о своем месте в обществе, определить свои цели и задачи построить свое поведение на базе системы своих ценностей и мотиваций.

Основные особенности мотиваций, определяющих деятельность руководителя, аналогичны мотивациям, определяющим основные черты его личности (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Основные стремления руководителя

1. Стремление к обеспечению физического и психологического здоровья человека.
2. Стремление к обеспечению собственной безопасности и безопасности людей.
3. Стремление к продолжению своей жизни, жизни своего рода, человечества.
4. Стремление к справедливости, солидарности, развитию.
5. Любовь к людям, гуманизм, доброта, сострадательность.
6. Стремление человека к познанию истины, познанию окружающего мира в его единстве и противоречивости.
7. Стремление к рациональной организации «дела», достижению успеха в руководстве некоторой Ор, обеспечению полезности своих действий при решении тех или иных задач.
8. Стремление человека к красоте, гармонии с окружающим миром, людьми, природой.
9. Стремление человека к высокой нравственности, морали.
10. Стремление человека к власти, влиянию, славе, известности.
11. Стремление человека к познанию истин Создателя, Спасителя и любви к ним.

Удовлетворение сформулированных выше стремлений является важнейшим фактором, определяющим деятельность человека, систему его взаимодействия с миром.

Эта деятельность обеспечивает человеку определение своего места в мире, познание окружающей обстановки, своего окружения, себя и принятии на базе этого решений по использованию своих возможностей, возможностей руководимой организации, окружающей среды по решению определенных задач.

Характеристики деятельности руководителя как управленца должны отражать:

- стремления к построению рационального, справедливого общества;
- стремления к соблюдению норм морали и нравственности;
- достоверность, полноту, своевременность принятия им информационных решений по оценке состояния, возможностей, сил и средств Ор, оценке внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность Ор;
- рациональность, реализуемость решений по использованию сил и средств Ор;
- рациональность организуемой руководителем СУ Ор;
- стремление к достижению успеха в деятельности Ор в сложных условиях;
- обеспечение рационального развития Ор.

Анализ факторов, влияющих на деятельность руководителя как управленца показывает, что основными из них будут:

1. Умения руководителя использовать свое юридическое Право, опирающееся на знание Конституции, регламентов, законов Государства, уставов и положений, определяющих правила деятельности Ор, при разработке и реализации управленческих решений.

2. Уровень профессиональных знаний руководителя, умение оценивать и использовать возможности Ор, находить рациональные варианты использования возможностей и средств Ор.

3. Владение руководителем методами системного анализа Ор и СУ, позволяющими находить рациональные варианты их применения и развития в сложных условиях, методами разработки достоверных показателей эффективности Ор и СУ.

4. Умение руководителя правильно оценивать возможности Ор, СУ, внешнего окружения; выделять их существенные характеристики, параметры, признаки и прогнозировать их изменение; оценивать параметры объектов, явлений в складывающейся обстановке и кризисных ситуациях.

5. Умение руководителя рационально использовать СУ и ее элементы, знание эффективного использования процедуры текущего и плано-перспективного управления, контроля.

6. Умение руководителя системно анализировать свою управленческую деятельность, находить ее слабые стороны и пути совершенствования, включая рациональное использование своих информационных и временных ресурсов, а также совершенствование руководимой СУ, ее функций и структуры.

7. Умение руководителя принимать рациональные решения в условиях необходимости выполнения противоречивых задач. Например, решения задач развития Ор и обеспечения благоприятных условий работы и жизни сотрудников.

На эффективность управления Ор оказывают серьезное влияние морально-нравственные и психологические особенности руководителя, отражающиеся в следующем:

1. В уровне нравственности и морали руководителя, устойчивости его моральных норм.

2. В индивидуальных особенностях руководителя как личности, и, прежде всего, в его личных мотивациях, проявляющихся в процессе принятия решений:

- соответствие мотиваций руководителя интересам Ор;
- соответствие мотиваций руководителя его личным интересам, а не интересам Ор (корысть, жажда обогащения, жажда власти, славы, признания и т. п.);
- соответствие мотиваций руководителя мотивациям его близкого окружения;

3. В индивидуальных психологических особенностях руководителя.

Условие успешной деятельности руководителя заключается в том, что он опирается в своей деятельности на интересы общества, объективно оценивает свою деятельность, контролирует свое поведение, постоянно занимается саморазвитием, принимает и реализует рациональные решения по использованию сил и средств Ор.

Все это предполагает, что **деятельность руководителя заключается (рис. 3.3):**

- в ориентации своей деятельности на достижение успеха в личной жизни и жизни руководимой Ор;
- в направленности его деятельности, его потребностей и мотиваций;
- в обладании высокой нравственностью, стремлениях строить справедливое общество;
- в физическом и психологическом здоровье;
- в уравновешенном характере;
- в высоком уровне его компетентности, конкретных знаниях и умениях;
- в ориентации на интересы общества, человека, государства при приеме решений;
- в умении объективно оценивать свою деятельность, умении контролировать свое поведение, постоянно заниматься саморазвитием;
- в умении принимать и реализовывать на базе системных методов анализа рациональные решения по использованию сил Ор.



Рис. 3.3. Деятельность руководителя

Следует отметить, что руководитель всегда сталкивается с комплексом разнородных задач, решение которых предполагает:

- определение цели – мотива, задачи (задач) деятельности;
- определение способов достижения цели, решения задач;
- принятие решений по оценке обстановки, оценке своих сил и средств;
- принятие решений по рациональному использованию сил и средств Ор;
- организацию реализации принятых решений;
- организацию контроля хода исполнения поставленных задач и принятие мер по их коррекции.

При этом важно, что в своей практической деятельности руководитель одновременно решает большое число разнообразных задач, и его компетентность, моральные установки и действия при решении тех или иных задач различны. В силу этого решение одних задач может быть успешным, тогда как решение других – провальным и нести вред Ор, коллективу, обществу. Это говорит о том, что результативность деятельности каждого руководителя должна оцениваться по эффективности решения определенных задач управления и только в некоторых случаях усредненно по эффективности решения всех задач, при условии, что вред, нанесенный руководителем Ор, не носит непоправимый характер.

Именно поэтому, оценивая эффективность работы отдельных руководителей, необходимо дифференцированно оценивать их по отдельным направлениям их деятельности (Петр I, Сталин, Горбачев, Ельцин).

3.3. Требования, предъявляемые к руководителю

Важнейшим итогом деятельности руководителя является обеспечение эффективности деятельности руководимой организации, за счет принимаемых им управленческих решений по организации и использованию сил и средств Ор и ее СУ.

В силу этого принимаемые руководителем решения должны быть рациональными, реализуемыми, своевременными, т. е. должны обеспечить эффективность деятельности Ор.

Последнее требует от руководителя:

1. Знания эффективных процедур принятия и реализации решений, умения рационально организовать процессы их принятия и реализации.

2. Понимание того, что руководитель несет личную ответственность за свою деятельность и за деятельность всего коллектива.

3. Четкого представления перспектив развития Ор, СУ и их проблем.

4. Умения глубоко анализировать и организовывать процессы управления: планово-перспективного (планирования), текущего управления (контроля, разработки и реализации мероприятий).

5. Правильно намечать цели, выделять главное и сосредотачивать на их решении ресурсы Ор и ее СУ. Обеспечивать качество и своевременность реализации принимаемых решений.

6. Планировать использование всех ресурсов Ор, СУ для обеспечения успеха.

7. Умения рационально организовывать систему управления, осуществлять эффективное руководство ею, рационально используя ресурсы своих заместителей, функциональных отделов, помощников.

Анализ показывает, что основные составляющие деятельности руководителя включают (рис. 3.4):

- служебную деятельность, заключающуюся в обеспечении эффективности решения поставленных перед организацией задач.
- организационно-управленческую деятельность, отражающую то, что руководитель выступает как организатор системы управления организации;
- социально-психологическую, заключающуюся в том, что руководитель формирует коллектив, способствует развитию коллектива и каждого его сотрудника, обеспечивает у каждого из них уверенность в социальной справедливости и преданности делу.

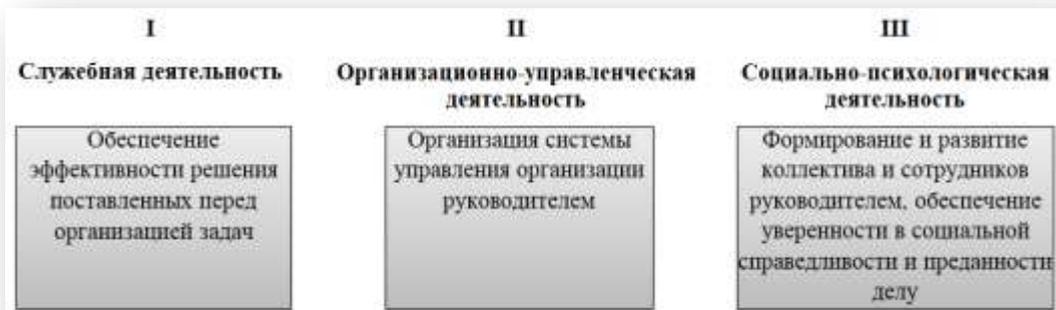


Рис. 3.4. Основные составляющие деятельности руководителя

Требования, предъявляемые к руководителю.

Практика показывает, что успехи и проблемы любой Ор определяются, прежде всего, эффективностью деятельности их руководителей и их СУ на всех уровнях и по всем направлениям. При этом совершенствование системы управления Ор является необходимым условием достижения организацией высоких конечных результатов.

Фактически руководитель должен обеспечить эффективное функционирование Ор в условиях действия большого числа внешних и внутренних факторов, возросшего объема решаемых задач и большой динамики их изменения, недостаточности априорной информации о внешней обстановке. Он должен обеспечить использование всех потенциальных ресурсов руководимого коллектива, создать здоровые стимулы по развитию и совершенствованию каждого его члена.

Главным здесь является – обеспечение требуемой эффективности Ор при решении плановых и текущих задач в любых условиях складывающейся или прогнозируемой обстановки, т. е. обеспечение выполнения условия

$$W_{Op} = \begin{cases} \geq W_{треб} \\ \Delta W_{треб} \end{cases}, \quad (3.1.1)$$

где W_{Op} – показатель эффективности решения поставленных задач; $W_{треб}$ – требуемое значение эффективности; $\Delta W_{треб}$ – требуемый рост эффективности решения поставленных задач.

Все это обуславливает необходимость владения руководителем научными методами руководства.

Последнее означает, что руководитель:

- владеет диалектическими методами познания, методологией системных методов анализа и синтеза, умеет объективно анализировать свой предшествующий опыт;
- может четко формулировать текущие и прогнозируемые потребности, цели, задачи, проблемы Op , ее структур, подразделений, служб;
- умеет разрабатывать научно-обоснованные показатели эффективности;
- владеет методами моделирования и анализа внешней обстановки, сил и средств Op , разработки и реализации мероприятий по их использованию, совершенствованию;
- умеет организовать эффективную СУ планово-перспективного, текущего управления Op , разрабатывать и реализовывать предложения по ее совершенствованию.

При этом руководителю необходимо:

1. Представлять свою роль как организующего начала, личности, ключевого звена системы управления, знать объективные законы, определяющие успех деятельности руководимой Op , учитывать возможности негативного действия субъективных факторов, учитывать свои психологические особенности.

2. Обеспечить разработку и прием эффективных информационных решений и решений по использованию сил и средств Op . Принимать эти решения с позиций высокой нравственности, морали.

3. Учитывать интересы Государства, быть проводником государственных интересов в руководимом коллективе, выступать как доверенное лицо государства. При этом важно, чтобы руководитель был не только проводником политики государства, но и лидером руководимого коллектива, активно влиял на формирование коллективного мнения, понимал, что в нем смыкаются централизованное и демократическое начала управления.

4. Знать и практически использовать основные закономерности в использовании сил и средств руководимой Ор, влияния, свойств внешней обстановки, т. е. руководитель должен быть хорошо подготовленным, компетентным специалистом в области, руководимой Ор.

5. Владеть определенными личными качествами, такими как выдержанность, твердость, настойчивость, целеустремленность, устойчивость в достижении поставленных целей.

6. Проявить заботу о коллективе, уметь советоваться и оказывать помощь коллективу.

7. Создавать у подчиненных эффективные мотивы, стимулы к инициативе, творчеству, сознательной дисциплине.

8. Сознательно признавать персональную, государственную, юридическую и морально-психологическую ответственность за принимаемые решения.

9. Непрерывно совершенствовать СУ и деятельность руководимых подразделений, отделов, служб, подчиненных.

Степень выполнения выше сформулированных требований определяет эффективность деятельности, авторитет руководителя. Кратко остановимся на характеристиках авторитетного руководителя.

Авторитет – это общепризнанное и заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящих руководителей и руководителей того же ранга. Он проявляется в том влиянии, которое оказывает руководитель на подчиненных, не

прибегая к административным каналам воздействия. Важно, чтобы руководитель имел **реальный авторитет** – фактическое влияние, доверие, уважение.

В конечном итоге эффективность, авторитет руководителя можно определить, опираясь на то, как благодаря его деятельности осуществляется использование всех потенциальных возможностей сил и средств, руководимых Ор, подразделений, служб, отделов, в отношении поставленных задач в настоящем и будущем с учетом складывающейся и прогнозируемой обстановки.

Основные частные показатели, отражающие эффективность руководства (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Основные частные показатели эффективности руководства

1. Показатели, отражающие нравственный уровень руководства.

2. Показатели, характеризующие качество и надежность решения поставленных перед Ор задач и ее СУ.

3. Показатели, отражающие эффективность и полезность руководимой им СУ:

- своевременность, достоверность, полнота, точность информационных решений по оценке внешних и внутренних факторов;
- своевременность, рациональность, реализуемость решений по использованию сил и средств.

4. Показатели, характеризующие эквивалентные затраты на систему управления.

5. Показатели, характеризующие уровень деловой подготовки, инициативности, авторитетности руководителя и коллектива, его слаженность;

- уровень использования передовых решений, опыта;
- возможности эффективного решения новых задач в различных условиях;
- уровень предвидения нового;
- степень совершенствования процессов управления.

3.4. Руководитель как личность

Каждый руководитель в той или иной мере является личностью, которая определяет свою деятельность и деятельность руководимой организации.

Под личность мы будем понимать целеустремленного человека (руководителя), имеющего свои цели, мотивации, потребности, свои физические, интеллектуальные черты, объединенные в единое целое Я, которое оказывает существенное влияние на самого человека и внешнее окружение.

Единое целое Я представляет собой единство физического Я, социального Я и духовного Я (рис. 3.6). Тело человека является основой жизнедеятельности человека, познания окружающего мира, инстинктов, эмоций, переживаний, ощущений, обратных связей, обуславливающих психическое и физическое личностное формирование и развитие Я.

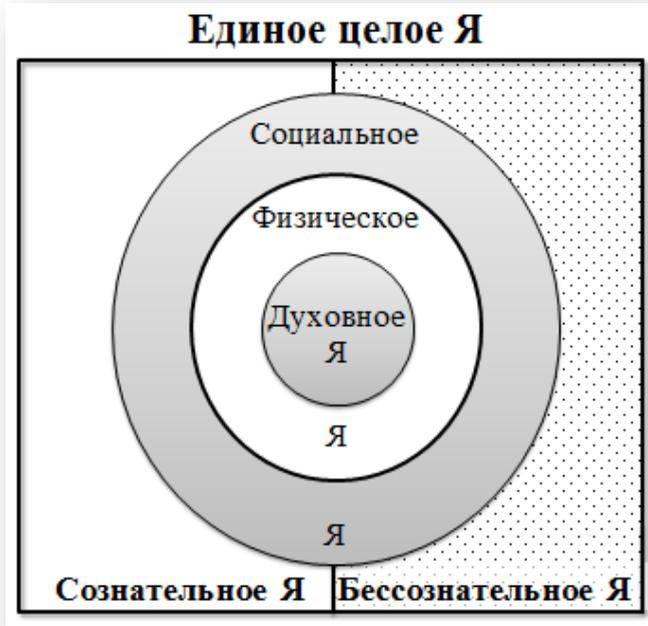


Рис. 3.6. Личность человека

Существенные черты деятельности руководителя, в первую очередь, зависят от способности человека мыслить, познавать окружающий мир личности человека проявляется в его моральных и нравственных качествах, в отношении к самому себе, к обществу, к делу и т. п. Общественные отношения человека с другими людьми являются источником формирования социального Я.

Центр личности (самость) – это ее духовное Я, которое позволяет выделить человека в самостоятельную систему, со своей системой познания мира, своей системой эмоций, инстинктов, сознания, внимания, воли, своих мотиваций деятельности.

Для руководителя быть личностью означает быть лидером, который:

- реально, своевременно оценивает обстановку, внешние и внутренние факторы, влияющие на успех дела;
- аргументированно формулирует цели и задачи Ор;
- правильно оценивает возможности Ор и предлагает эффективные варианты использования сил и средств Ор;
- видит (прогнозирует) возможные проблемы Ор и предлагает рациональные пути их решения;
- формирует коллектив, организует его деятельность и обеспечивает необходимыми ресурсами.

Такой руководитель понимает, что он несет персональную ответственность за деятельность Ор, он ориентирован на достижение успеха в своей деятельности и в деятельности руководимого коллектива. Он должен уметь создать благоприятные условия для жизни и развития коллектива, проявлять свои высокие моральные качества, неукоснительно соблюдая правовые нормы.

Руководитель должен принимать информационные решения по оценке обстановки и оценке возможностей, сил и средств Ор.

Личность в своей жизни стремится к достижению успеха и получению за счет этого удовлетворения, которое определяется бессознательным Я человека, его воспитанием и теми потребностями, удовлетворение которых он считает необходимым.

Важнейшим для человека (руководителя) является познание окружающего мира. Формирование человека как личности, возможно, начинается уже в утробе матери и продолжается всю жизнь. Личность постоянно занимается саморазвитием, самосовершенствованием. Здесь важно то, как в своей деятельности она опирается на нравственность, интеллект, объективные оценки своей работы.

При этом поведение человека определяется его сознательным и бессознательным Я.

В сознательном Я определяющую роль играет сознание человека, его способность мыслить, интеллект.

В бессознательном Я главенствующую роль играют инстинкты, эмоции, чувства, предчувствия, защитные механизмы психики, наследственность, сексуальность и т. п.

Наличие у человека эмоций, инстинктов и, главное, сознания позволяет ему формировать его целенаправленное поведение. Следует отметить, что инстинкты, эмоции, предчувствия играют существенную роль в первичном познании, оценке явления, предметов (опасность, полезность), людей, исходной информации о которых нет или она недостаточна. Последнее позволяет человеку выживать в условиях неопределенности, формировать для себя положительные мотивации к предметам, явлениям, людям, которые могут быть приятны и полезны для него.

Положительная первичная эмоциональная оценка человеком явлений, предметов способствует дальнейшему развитию положительного интереса к ним с его стороны.

Сознание позволяет человеку выделить себя из окружающего мира и осознать свою индивидуальность. Оно позволяет сформировать представление о самом себе, об окружающем мире, об окружающей действительности, о своем месте в обществе, определить свои цели и задачи. Фактически сознание позволяет познавать мир через определение существенных характеристик, признаков объектов, ситуаций и построение на базе этого их моделей. Сознание и самосознание позволяет человеку регулировать свое поведение на базе системы своих инстинктов, эмоций, ценностей и мотиваций.

Основой жизнедеятельности человека (неотделимое от психики) является тело человека, являющееся источником его переживаний, ощущений, обратных связей, основой его психического и личностного развития, формирования его физического Я.

Социальные отношения человека с другими людьми являются источником формирования социального Я.

Центром личности является «духовное» Я, позволяющее человеку выделить себя в самостоятельную систему, которая является

основой его эмоций, инстинктов, сознания, внимания, воли, личностного развития и которая имеет свои черты и мотивации.

Единство «физического» Я, «социального» Я, «духовного» Я и «бессознательного» Я и представляет собой личность человека.

Анализ показывает, что на деятельность личности существенное влияние также оказывают:

1. Эмоции, инстинкты, интеллект.
2. Воспитание, мировоззрение, интересы, устремления человека.
3. Привычки, склонности, черты характера.
4. Мотивации, направленные на удовлетворение потребностей личности и потребностей руководимой организации.
5. Мотивации, отражающие стремление человека к обеспечению сохранения и продолжения своей жизни и общества, стремления соответствовать целям общества.
6. Мотивации, отражающие стремление человека к познанию окружающего мира.
7. Способности человека формировать мотивированное, целенаправленное, активное поведение, которое позволяет человеку выделить себя из окружающего мира, осознать свою индивидуальность, сформировать представление о самом себе, об окружающем мире, об окружающей действительности, о своем месте в обществе, определить свои цели и задачи.

Важнейшим для характеристики личности руководителя является:

- интеллект;
- нравственность;
- направленность деятельности;
- потребности и мотивации;
- черты характера;
- физическое и психическое здоровье;
- особенности принятия и реализации решений.

Руководитель, являясь личностью, сознательно стремится достичь поставленной цели, возникшей как необходимость удовлетворения определенных личных потребностей или потребностей руководимой организации.



Рис. 3.7. Характеристики личности

Все это обуславливает, что личность будет характеризоваться (рис. 3.7):

- направленностью деятельности, интеллектом, нравственностью, ответственностью;
- мотивациями и потребностями;
- состоянием физического и психологического здоровья;
- способностями, знаниями, умениями;
- способностями к решению новых задач, способностями к развитию;
- умением рационально оценивать обстановку, принимать и реализовывать решения;
- моральными и нравственными установками обеспечивающих способность принятия решений с учетом моральных ценностей.

3.5. Основы принятия решений руководителем. Мораль и Право в деятельности руководителя

Успех деятельности руководителя, взявшего на себя ответственность решения задач по управлению Ор, определяется (рис. 3.8):

- с одной стороны тем, как он использует свою компетентность, Право, мораль, мотивации;
- с другой, как выполняют его решения подчиненные, исполнители.

При этом как руководитель, так и подчиненные всегда субъективны, и на их решения существенное влияние оказывают их личные установки, мотивации.

Отношения между руководителем, коллективом и обществом регулируют моральные и правовые нормы поведения. Эти нормы должны позволить успешно, с одной стороны, развиваться Ор, коллективу, обществу, с другой, успешно развиваться каждому члену коллектива.



Рис. 3.8. Успех деятельности руководителя

Специфика принятия любых решений руководителем определяется тем, что эти решения принимаются на базе компетентности руководителя с учетом правовых норм, личных установок, мотиваций.

История развития человечества показывает, что человек живет и развивается благодаря тому, что он не один, что он является членом некоторого коллектива, организации, государства (общества). Потребность выживания, развития, адаптации к изменяющимся условиям обусловило то, что общество, государство выработало определенные не только правовые, но и моральные нормы, определяющие поведение его членов.

Центральным в деятельности руководителя по управлению Ор, людьми является принятие информационных, организационных решений. **Выполнение этих решений будет зависеть от:**

- эффективности принятых решений руководителя (в соответствии с его уровнем знаний, умений, его нравственности);
- достоверности, полноты, своевременности оценок существенных внешних и внутренних факторов;
- знания как руководителем, так и исполнителями своих юридических прав и обязанностей;
- действенности системы мотиваций (юридических, моральных, материальных), когда невыполнение решений руководителя влечет для исполнителя определенное наказание;
- мотиваций, которые создает руководитель в виде различного рода поощрений подчиненных по активному, безусловному выполнению его заданий;
- моральных и нравственных установок, которыми руководствуется руководитель при принятии тех или иных своих решений и мотивации исполнителей на их выполнение.

3.5.1. Право в деятельности руководителя

Право определяет юридические, правовые отношения, закрепляет права и обязанности между людьми, организациями, государством. Действенность Права базируется на соблюдении, при его реализации, интересов человека, общества, Государства. Право обеспечивает согласованность интересов человека, общества, организаций и государства, опираясь на Конституцию, кодексы законов, нормативные акты, договора, уставы и положения. Они регулируют определенные сферы отношений между людьми, организациями, государством.

Для учета всех интересов общества элементы Права, как правило, разрабатываются представительными органами власти.

В правовых нормах выражаются государственные, ведомственные, корпоративные решения по управлению государством, организациями и гражданами.

Важнейшими элементами Права являются:

1. Конституция России.
2. Законодательные кодексы России.
3. Законы.
4. Договора, уставы, регулирующие деятельность различных организаций.

Важнейшим документом Права является Конституция России, которая устанавливает нормы взаимоотношений личности и государства, права и обязательства сторон («личность – государство»), гарантии и пределы прав и свобод человека в данном обществе, правила взаимоотношений между людьми. Закрепленные в действующей Конституции России права и свободы человека и гражданина соответствуют общепризнанным стандартам: Всеобщей декларации прав человека, Международному пакту об экономических, социальных и культурных правах и Международному пакту о гражданских и политических правах. В Конституции закреплён принцип прямого действия ее норм и непосредственного действия прав и свобод человека и гражданина. Это означает, что при отсутствии соответствующих законов всем органам и лицам необходимо руководствоваться непосредственно Конституцией (ч.1 ст. 15, ст.18).

В Российской Федерации не могут применяться неопубликованные законы. Любые нормативные правовые акты, затрагивающие права, свободы и обязанности человека и гражданина, не могут применяться, если они не опубликованы официально для всеобщего сведения (ч. 3 ст.15).

Конституция включает в себя:

- основы конституционного строя, где провозглашается, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью государства;
- права и свободы человека и гражданина;
- федеральное устройство России;
- наделение Президента России функциями главы государства;
- наделение Федерального собрания (парламента Российской Федерации) представительными и законодательными функциями;
- определение, что исполнительную власть России осуществляет Правительство Российской Федерации;
- формулируются основы организации судебной власти России;
- определяются принципы организации местного самоуправления.

Законодательные кодексы России включают большое количество различных кодексов, регулирующих основные направления правовой деятельности государства: Гражданский; Налоговый кодекс РФ; Кодекс об административных правонарушениях; Трудовой кодекс РФ и др. Законы РФ включают в себя законы о Военской обязанности; Военной службе; Административной гражданской службе; Милиции; Законы по обеспечению безопасности и другие определяющие правовые основы деятельности тех или иных организаций, должностных и частных лиц.

Договора, уставы определяют юридическую основу деятельности тех или иных организаций. Нарушение правовых норм рассматривается как нарушение соответствующих законов, нормативных актов, уставов, положений государства, ведомства, корпорации, организации. К нарушителям применяются определенные санкции.

Судебная система России состоит: Конституционный суд, суды общей юрисдикции, военные суды, арбитражные суды (рис. 3.9).

Конституционные суды.

1. Конституционный суд Российской Федерации.

2. Конституционный (уставный) суд субъекта Российской Федерации (не является подчиненным Конституционному Суду РФ). Эти суды рассматривают соответствие нормативных правовых актов всех уровней действующей Конституции РФ – Конституционный суд РФ и соответствие нормативных правовых актов субъектов Федерации их Конституциям (уставам) – Конституционные (уставные) суды субъектов РФ.

Суды общей юрисдикции.

1. Верховный суд Российской Федерации (Военная коллегия Верховного суда).

2. Суды субъектов Российской Федерации (верховные суды республик, краевые, областные суды, суды автономных округов, автономной области, городские суды городов федерального подчинения).

3. Городские и районные суды, мировые судьи (последние – суды субъектов Федерации, для которых апелляционной инстанцией являются районные (городские) суды). Судам общей юрисдикции подведомственны уголовные, административные, гражданские и иные дела.

4. Военные суды: Военная коллегия Верховного суда, военные (флотские) окружные суды, гарнизонные суды. Они рассматривают уголовные, административные, гражданские и иные дела, подведомственные судам общей юрисдикции, имеющие отношение к военнослужащим и организациям, в которых имеется военная и приравненная к ней служба.

5. Арбитражные суды: Высший Арбитражный Суд Российской Федерации, Арбитражные суды субъектов Российской Федерации, Федеральные арбитражные суды округов (кассационная инстанция), Арбитражные апелляционные суды (апелляционная инстанция) (20 судов). Они рассматривают судебные споры в области экономики.

Особенности юридических, правовых вопросов деятельности различного рода компаний отражаются в их Уставах и Договорах по созданию. Особенности уставов акционерных обществ (ОАО, ООО) и уставов ГП будут рассмотрены отдельно.



Рис. 3.9. Судебная система России

3.5.2. Мораль и нравственность в деятельности руководителя

Решения, которые принимает руководитель, многообразны, условия, в которых они принимаются, часто сложны и неоднозначны. В этих условиях принять рациональное решение только на базе своей компетентности и юридического Права руководитель практически не может. В его решениях всегда проявляется субъективизм. В этих условиях мораль и нравственность позволяют руководителю принимать решения, с учетом важнейших потребностей общества, человека, Государства.

Мораль регулирует поведение человека во всех сферах жизни, а правовые отношения официально закрепляют права и обязанности между людьми, организациями, Государством. Фактически нормы морали и нормы права выступают основными регуляторами деятельности человека, регуляторами, влияющими на поведение людей, позволяющими принимать им рациональные решения. Здесь под рациональностью решений будем понимать решения, которые, с одной стороны, обеспечивают эффективность Ор, с другой стороны, учитывают в этих решениях интересы общества, отдельного человека, Государства. Нравственность направлена на то, чтобы субъективные факторы, присущие руководителям при принятии ими решений, не шли в разрез с интересами человека, общества, организации, Государства.

Именно отсутствие нравственности обусловили такие действия руководства Страны, как несправедливая приватизация, залоговые аукционы, преступная экономия руководителей на зарплате сотрудников (на шахте Распадская шахтеры имели заработок всего порядка 25000–30000 рублей), когда в условиях кризиса 2009–2010г. число миллиардеров в России ориентировочно возросло в 2 раза. Последний факт наводит на размышления о том, кого реально спасала власть в условиях кризиса. Все это говорит о том, что морально нравственные качества наших руководителей не велики.

Рассмотрим основные особенности влияния морали на принятие решений руководителем.

Слова «нравственность», «мораль», «этика», близки по смыслу.

Слово «этика» происходит от греч. *ethos* – нрав, характер, обычай (Аристотель). Под обычаями (нравом, характером) понимаются такие «этические» добродетели человека, как мужество, благоразумие, честность.

Слово «мораль» (латинское происхождение) так же означает нрав, обычай. Цицерон ввел слова *moralis* – моральный и *moralitas* – мораль, которые стали латинским эквивалентом греческих слов *этический* и *этика*.

Слово «нравственность» – русское слово, происходящее от корня «нрав». Оно впервые попало в словарь русского языка в XVIII столетии и стало употребляться наряду со словами «этика» и «мораль» как их синоним.

Мораль для человечества выполняет важнейшие функции (рис. 3.10):

- позволяет оценивать деятельность человека с позиций нравственности;
- выступает регулятором поведения человека, когда высокоморальный человек стремится свое поведение, свою деятельность выстроить в соответствии с нормами нравственности;
- позволяет человеку в своих решениях учитывать интересы других людей, общества, Государства;
- выступает стимулом уважения прав, достоинств человека, его возможностей самовыражения, его свободы, как личности.



Рис. 3.10. Функции морали

С позиции морали главным для человека являются: благо-разумие, доброжелательность, мужество, справедливость, честность, верность, уважение к старшим, трудолюбие, патриотизм. Мораль отражается в нравственных взглядах и чувствах человека, его оценок добра и зла, чести и бесчестия, справедливости и несправедливости, добра и жестокости, и т. п. Моральные ценности формируются обществом и отражают его потребности в моральных нормах, моральном поведении людей как необходимом условии согласованной жизни сообщества людей, их способности успешно решать задачи, которые жизнь ставит перед ними. Она определяет, как человек оценивает те или иные факторы жизни, какие решения он принимает. Мораль регулирует поведение и сознание человека во всех сферах личной, трудовой и общественной жизни. Она определяет такие важнейшие характеристики общества, как его справедливость, уменьшает вероятность использования организаций, общества, групп людей, Государства в интересах одного человека или узкой группы лиц.

Основные моральные ценности сформировались на заре возникновения человечества и далее нашли свое развитие на всех этапах его развития. В первобытном обществе формировались простейшие моральные требования к человеку как члену рода, производителю и воину (уважение к обычаям рода, выносливость, смелость, почитание старших, чувство равенства в дележе добычи, честность, взаимовыручка и т. п.). Личные взаимоотношения в брачно-семейных и других сферах регулировались в основном обычаями, ритуалами и церемониями, религиозно-мифическими представлениями.

Каждый человек в моральных и этических вопросах руководствуется своими собственными врожденными качествами, инстинктами, эмоциями, тем как он воспитан, своими способностями мыслить, результатами своей практической деятельности, мнениями общества. Следует отметить, что человек с рождения имеет большой нравственный потенциал, множества нравственных задатков, склонностей, возможностей стремлений и т. п.

Существенное развитие содержания моральных ценностей нашло в религии. В иудаизме, христианстве, исламе высшие нравственные ценности связываются с верой в Создателя, любви к Нему и почитанию Его.

У всех народов основными нравственными ценностями являются: честность, верность, уважение к старшим, трудолюбие, совесть, братство, счастье, любовь, внимание, участие, общение, уважение, сострадание, патриотизм. И хотя в жизни люди далеко не всегда проявляют подобные качества, они ценятся большинством людей высоко, так как эти качества человека направлены на благо всех людей.

В каждой стране, культуре имеется определенная система общепризнанных норм нравственности и нравственных регулятивов, которые считаются обязательными для всех. Они выступают как нормы морали. В Ветхом Завете перечисляются 10 таких норм: «Не убий», «Не укради», «Не прелюбодействуй» и др. Иисус Христос в Нагорной проповеди сформулировал заповеди, которые являются нормами истинно христианского поведения: «Не противься злему»; «Просящему у тебя дай и от хотящего занять у тебя не отвращайся»; «Любите врагов ваших, благословляйте проклинающих вас, благотворите ненавидящим вас и молитесь за обижающих вас и гонящих вас» и др. Аналогичные моральные нормы есть в иудаизме и исламе.

Нравственные ценности и регуляторы взаимосвязаны. Человек, следуя нравственным ценностям, регулируя свое поведение в соответствии с ними, направляет свою деятельность в соответствии с интересами общества, коллектива. Устойчивость моральных ценностей каждого человека определяется тем, насколько соблюдение этих моральных ценностей приносит ему удовольствие или за счет самооценки, или за счет оценки общества. Эти ценности составляют ядро гуманистического мировоззрения человека.

Нарушение моральных норм человеком должно вызывать осуждение со стороны других людей, общества, Государства. Общество, люди и сам человек делают оценку моральных качеств,

когда они, с одной стороны, поощряют положительные нравственные качества человека и его поведение, а с другой стороны, осуждают поведение человека, идущее в разрез с их интересами. Изначально реальную оценку выполнения требований морали человеком делает, в том или ином виде, каждый человек (самооценка). Внутренние, душевные мотивации человека отражают его природный гуманизм, стремление жить в справедливом обществе, любовь к другим людям, сочувствие и сострадание, потребность заботиться о других, желание справедливой жизни, стремление к добру. Главным здесь является то, что гуманизм базируется на объективно существующей человечности каждого, на том, что любой имеет право быть счастливым, право любить и быть любимым.

Во Всеобщей декларации прав человека написано, что все люди – члены одной человеческой семьи, они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства, в духе уважения достоинства, прав и свобод другого человека.

Наличие нравственных (моральных) ценностей служит человечеству мощнейшим фактором, который обеспечивает, несмотря на субъективность человека, принятие решений с учетом нравственных ценностей, что способствует благополучию людей, общества и не несет ему вред.

Моральные ценности существенно влияют на мотивации поступков человека, которые мы оцениваем как добрые, благие, хорошие, вредные, сострадательные, благородные, корыстные, алчные, бессовестные и т. п. Они служат моральной ориентации человека в мире, предлагая ему конкретные мотивации своих индивидуальных действий. В конечном итоге моральные ценности формируют в человеке определенное представление о добре и зле, справедливости и несправедливости, о смысле жизни и назначении человека.

Они определяют соответствующие правила поведения, ориентированные на указанные ценности. Каждый человек выбирает (осознанно или неосознанно) те из них, которые наиболее соответствуют его сущности. Используемые моральные нормы и правила поведения позволяют человеку определить, как он должен

вести себя по отношению к обществу, другим людям, самому себе. Именно нравственные ценности помогают человеку управлять своими желаниями, поступками с учетом интересов других людей.

Общество, делегируя человеку полномочия руководителя, должно объективно и полно оценивать его нравственные, моральные, психологические качества, их соответствие интересам общества, организации, государства, тем задачам, которые он решает. Высокая мораль руководителя, психологическое здоровье, объективная оценка его деятельности являются необходимыми условиями того, что руководитель будет успешно работать в интересах общества. Объективность этих оценок требует, чтобы они были полными и достоверными. Однако, в силу разнородности, сложности, многоплановости задач, решаемых руководителем, сложности общества, наличия в нем противоречий, такую объективность трудно гарантировать.

Регуляция деятельности человека за счет моральных принципов происходит, прежде всего, на базе его личных убеждений, самооценки, которую человек дает себе сам в соответствии с общими принципами, нормами морали, понятиями добра, зла, справедливости, солидарности.

Для достижения приемлемой достоверности и полноты оценок руководителя, в том числе с позиций морали, необходимо провести:

- анализ результатов практической деятельности руководителя;
- анализ представительной выборки, отражающей мнение различных людей (общественное мнение).

Моральным оценкам подлежат не только практические действия людей, но и их мотивы, побуждения и намерения.

При этом в жизни, общества и каждого человека большую роль играет его свобода действий, совесть, чувство личного достоинства, чести, способности самостоятельно определять свою линию поведения в обществе без повседневного внешнего контроля. Возможность свободы действий человека является основой успешного развития человечества, т. к. позволяет использовать весь его потенциал.

Как и все в жизни, мораль в отношении отдельных событий, людей может быть различной (рис. 3.11):

- мораль, которая отражает общие человеческие ценности, будем называть общечеловеческой;
- мораль, отражающую интересы определенных групп, классов, будем называть групповой, классовой.

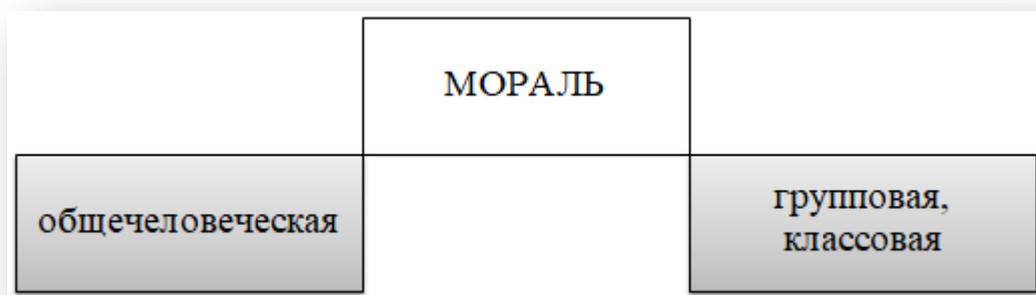


Рис. 3.11. Виды морали

Общечеловеческая мораль осмысливает назначение, цели жизни, общества, истории, человека и его бытия, их принципы, идеалы с позиций добра и зла. Определяет нормы поведения человека в интересах всех людей. В антагонистическом обществе нормы общей человеческой морали противоречивы и часто трансформируются под давлением тех или иных групп. При социальном неравноправном положении людей в обществе, их конкуренции, отсутствии со стороны государства поддержки высоких моральных ценностей в обществе может формироваться сознание

несправедливости существующих порядков, может возникнуть кризисная ситуация между отдельными группами общества и властью. Своевременное нравственное осуждение такого положения, устойчивое стремление к его изменению может обусловить разрешение кризисной ситуации компромиссными методами (согласованный оптимум для каждого). При отсутствии в обществе компромисса, повышении уровня несправедливости, вырабатывает критическое отношение к власти, способствующее назреванию и развитию кризисной ситуации, которая может разрешиться революционным путем. Особенно способствует развитию непримиримой кризисной ситуации все, что мешает свободному выражению своих мнений рядовыми гражданами, по оценке состояния дел в обществе, Государстве, оценке моральных качеств отдельных руководителей.

Несправедливость в Государстве и обществе, расслоение общества является одним из важных моментов развития оппозиционного, а затем и революционного движения как необходимого условия разрешения кризисной ситуации.

Заключение:

1. Чем выше должность руководителя, чем сложнее, масштабнее организация, которой он руководит, тем больше его нравственность или корысть могут влиять на истинные успехи организации, общества, подчиненных.

2. Действенность выполнения моральных норм (как они проявляются в решениях каждого человека, и особенно руководителя) базируется на том, что:

- человек получает удовольствие от их выполнения за счет одобрения его поступков обществом, от своего воспитания;
- люди, Государство, общество оценивают выполнение моральных норм руководителем;

- точность оценки деятельности руководителя базируется на представительном, достоверном общественном мнении;
- оценка деятельности руководителя влияет на использование его Государством, обществом, организацией;
- для религиозного человека, оценку выполнения им моральных норм дает церковь, которая благословляет человека на выполнение этических заповедей и осуждает в случае греховного поведения.

3. Включение оценки выполнения моральных норм тем или иным руководителем в определение соответствия занимаемой должности. Оценки должны даваться обществом, общественным мнением, опросами, референдумами, с представительной выборкой голосов, сформированной независимыми экспертами.

4. Общество, Государство, организация должны понимать, что не достаточно нравственный руководитель, в угоду своему «Я», может нанести непоправимый вред организации, обществу, Государству и человеку.

5. Руководитель может явиться мощнейшим фактором развития общества и Государства, обеспечить благоденствие для каждого человека только в том случае, если он обладает следующими характеристиками:

- компетентный;
- высоконравственный;
- владеющий системными методами анализа;
- умеющий создать эффективную систему управления Ор;
- поддерживающий комфортные и плодотворные условия для деятельности коллектива;
- способствующий развитию Ор, общества в целом.