

**Сафонов Кирилл Борисович**

кандидат философских наук,  
доцент кафедры «Менеджмент»  
Новомосковского института (филиала)  
Российского химико-технологического  
университета имени Д.И. Менделеева

**ПРОБЛЕМЫ ГУМАНИЗАЦИИ  
ОТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ  
«РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ»**

**Аннотация:**

*В статье показаны особенности социального управления современной организацией. Большое внимание уделяется регулированию процессов организационного взаимодействия. В качестве примера рассматривается система отношений руководителя и подчиненного. Сделан вывод, что одной из актуальных тенденций деятельности организации является гуманизация социального управления и процессов взаимодействия.*

**Ключевые слова:**

*организация, персонал, социальное управление, гуманизация, управление человеческими ресурсами, организационное взаимодействие, система «руководитель – подчиненный», партисипативное управление.*

**Safonov Kirill Borisovich**

PhD in Philosophy,  
Assistant Professor,  
Management Department,  
Novomoskovsk Institute (branch) of  
Russian University of Chemistry and Technology

**THE PROBLEMS OF HUMANIZATION  
OF RELATIONS IN THE “MANGER –  
SUBORDINATE” SYSTEM**

**Summary:**

*The article deals with the peculiarities of social management in a modern organization. Special attention is paid to the management of the processes of corporate interaction. The author considers "manger – subordinate" relations as an example. It is concluded that one of the current trends of running a business is humanization of social management and interaction processes.*

**Keywords:**

*organization, staff, social management, humanization, human resource management, corporate interaction, “manger – subordinate” system, participative management.*

Руководство современной организацией представляет собой сложный и многоаспектный процесс. Ориентированный на успех менеджер должен одновременно решать задачи повышения рентабельности производства и увеличения прибыльности осуществляемой деятельности, проводить переговоры с клиентами и контрагентами и продвигать продукцию на новые рынки. Кроме того, эффективность управления напрямую зависит от возможности построения устойчивой системы взаимодействия с сотрудниками. Только в случае, если в организации создана система управления человеческими ресурсами, способная отвечать на вызовы времени, организация может считаться устойчивой. В настоящий момент особое внимание уделяют социальной составляющей менеджмента. Необходимо совершенствовать систему организационных отношений, повышая эффективность осуществляемого взаимодействия.

Рассматривая особенности деятельности современной организации, можно отметить, что в структуре управленческих отношений выделяют два элемента: собственно управление, под которым понимают целенаправленное воздействие на определенный объект, и подчинение, то есть восприимчивость и подверженность данного объекта целенаправленному воздействию [1, с. 84]. Иными словами, непременным условием существования управленческих отношений является готовность управляемой подсистемы воспринимать и воплощать на практике принятые руководством решения. При этом важным условием эффективного менеджмента является учет особенностей сотрудников. Руководитель не должен быть сосредоточен лишь на количественных показателях, характеризующих осуществляемую деятельность, так как в этом случае без внимания останется социальный аспект развития организации. Важно не просто отдавать распоряжения подчиненным, но и стараться найти подходы к каждому из них, в рамках которых будут учтены личностные характеристики и индивидуальные особенности сотрудников. В конечном итоге результативность данной деятельности перейдет из социальной в экономическую плоскость, поскольку произойдет рост производительности труда, а следовательно, и рентабельности и эффективности организации в целом.

В процессе взаимодействия с сотрудниками происходит формирование системы «руководитель – подчиненный». Ее основу составляет социальная специфика управленческих отношений. При этом возможны различные модели взаимодействия в рамках данной системы. Так, в том случае, если руководитель сосредоточивает в своих руках все рычаги управления и прини-

мает решения единолично, это будет препятствовать реализации креативного потенциала сотрудников вследствие чрезмерной регламентации их деятельности. В то же время нельзя сказать, что в подобной ситуации интересы работников никак не учитываются. Грамотный руководитель понимает, что для привлечения и удержания специалистов высокого класса необходимо создавать определенные условия. Поэтому он может компенсировать недостаток творчества в работе сотрудников, применяя средства материального стимулирования. В качестве примеров здесь можно привести увеличение премиального фонда, развитие корпоративного медицинского обслуживания и пенсионного страхования. Подобные факторы повышают конкурентоспособность рабочих мест, так как ставят сотрудников организации в более выгодное положение по сравнению с представителями прочих работодателей. Однако данный подход, основанный на патернализме, не может в полной мере соответствовать современным представлениям о взаимодействии с персоналом.

С течением времени общество становится все более открытым. В настоящий момент его представители воспринимают друг друга не просто как членов одной большой системы, но как равноправных партнеров. Подобные тенденции можно проследить и в развитии управленческих отношений. На наш взгляд, современному руководителю следует осуществлять свою деятельность в атмосфере открытости, готовности к диалогу с клиентами, контрагентами и подчиненными. В этом случае можно рассчитывать на полную реализацию заложенного в каждом сотруднике богатого креативного потенциала. При этом важно помнить, что «партнерские отношения предполагают совместную деятельность руководителей и подчиненных, базируются на выполнении заранее оговоренных обязательств, самостоятельности рабочих в их выполнении, конкурентоспособности взаимных предложений, невмешательстве руководства в выполнение профессиональных обязанностей и жизнь работников» [2, с. 28]. Реализация такого подхода предполагает предоставление сотрудникам определенной автономии в процессе осуществления трудовой деятельности. Кроме того, возможно расширение предоставляемых работникам полномочий. Они могут привлекаться к осуществлению отдельных аспектов управленческой деятельности, например к обсуждению альтернатив при принятии решений. Это позволит сотрудникам в полной мере реализовать собственный креативный потенциал, что можно рассматривать как значимый фактор гуманизации социального управления.

Реализация принципов партнерства предполагает переосмысление всех процессов взаимодействия руководителя и подчиненных. Так, «служащие могут проявлять инициативу и деловые качества лишь в том случае, если им в полном объеме доступна информация об организации и ее целях и если они могут обсуждать с коллегами свои представления» [3, с. 80]. Следовательно, в организации должны быть созданы определенные условия. Это подразумевает и право на получение полной информации обо всех аспектах осуществляемой деятельности, и наличие отлаженной системы обратной связи, и предоставление возможности для дискуссии по широкому перечню актуальных проблем. В результате выполнения подобных требований происходит развитие системы партисипативного управления. Работники, помимо прочего, могут принимать участие в управлении организацией, а у руководителя появляется возможность ознакомиться с новаторскими идеями, которые предлагают члены коллектива. В итоге в выигрыше оказываются все заинтересованные стороны, в том числе и общество, которое получает эффективно работающую организацию, не просто выпускающую товары или оказывающую услуги, но предоставляющую своим сотрудникам новые возможности для постоянного творческого и профессионального роста и развития.

Расширение полномочий представителей коллектива не означает снижение значимости деятельности руководителя. В данном случае можно говорить о перераспределении полномочий. Кроме того, у руководителя остаются возможности для корректировки процессов принятия и реализации решений. Это особенно важно, если существует необходимость оперативных изменений, а обсуждение в коллективе может занять определенное время. Таким образом, гуманизация отношений в системе «руководитель – подчиненный» предполагает наличие широких полномочий у обеих ее элементов. Конечно, на практике данный подход может быть реализован по-разному. Главным требованием при этом остается наличие заинтересованности в успехе организации и общества в целом, которое в обязательном порядке должно присутствовать и у руководителя, и у всех представителей коллектива. Они должны быть открыты к восприятию нового, готовы к диалогу, обсуждению альтернатив с целью выбора оптимального варианта.

Конкретные подходы к гуманизации отношений в системе «руководитель – подчиненный» зависят от управленческого опыта, накопленного в рамках конкретной организации. Некоторые из них изначально реализуют на практике принципы партнерства во взаимодействии в коллективе, к другим осознание необходимости применения данной модели отношений приходит со

временем. При этом партисипативное управление нельзя рассматривать как единственный фактор гуманизации. Важно не просто привлекать сотрудников к принятию управленческих решений, но и ориентироваться на потребности человека, учитывать его уникальность. Сотрудников нельзя рассматривать как исполнителей, стоящих на более низких ступенях организационной иерархии. Каждый работник обладает уникальным набором характеристик, которые могут быть задействованы в практике деятельности организации с целью существенного повышения ее эффективности. Вместе с тем следует определить, что именно является значимым и для конкретного, отдельно взятого сотрудника, и для всего коллектива. Это и будет основным проявлением гуманизации социального управления, которое можно рассматривать с позиции ориентации на успех всех сторон – сотрудников, организации и общества в целом.

В процессе решения проблем гуманизации отношений в системе «руководитель – подчиненный» происходит переосмысление и обновление существующей парадигмы менеджмента организации. Внедрение инноваций в процессы взаимодействия позволяет повысить эффективность управления, сделав организацию более устойчивой, способной в полной мере адаптироваться к постоянно меняющимся условиям современного рынка.

#### **Ссылки:**

1. Синева О.В. К вопросу диагностики психологических особенностей руководителей организации и кандидатов на должность // Известия Иркутского государственного университета. Серия «Психология». 2015. Т. 11. С. 84–90.
2. Темницкий А.Л. Ориентации рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Социологические исследования. 2004. № 6. С. 26–37.
3. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация : пер. с англ. М., 2002. 396 с.