



УДК 316.016
<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2024-2-273-285>
EDN: SBILII

Поступила: 30.11.2023
Принята: 04.04.2024
Опубликована: 04.07.2024

ЛИЧНОСТНЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

Левицкая Александра Николаевна

Санкт-Петербургский институт экономики и управления (Санкт-Петербург)

Борисов Александр Федосеевич

Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (Санкт-Петербург)

Шелонаев Сергей Игоревич

*Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна (Санкт-Петербург)*

Проанализирована взаимосвязь личностных и профессиональных качеств руководителей с их возможностями влиять на процесс социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса. Рассмотрены различные подходы к классификации качеств руководителей, на основании анализа сформулировано собственное видение авторов о тех личностных и профессиональных качествах, которые необходимы для эффективной работы современного руководителя. Проанализированы понятия «лидерство» и «руководство» в контексте поиска сходств и отличий между ними. Раскрыт процесс социального регулирования, что позволило оценить влияние различных социальных регуляторов на построение взаимоотношений в трудовых коллективах. Изучены различные подходы к описанию функций руководителей и возможных способов поведения, которые руководители принимают на себя в процессе управления. Сформулировано собственное видение функционала руководителей, обозначены ожидаемые результаты их деятельности посредством описания управленческих процессов, необходимых для реализации руководящего функционала. Рассмотрены социальные регуляторы, влияющие на взаимодействие в трудовых коллективах. По результатам анализа выявлена взаимосвязь личностных и профессиональных качеств руководителей и возможностей использования ими различных социальных регуляторов взаимодействия. Построение логической цепочки связи качеств руководителей, их функционала, ожидаемых результатов их деятельности, необходимых для этого управленческих процессов и социальных регуляторов взаимодействия в трудовой среде, позволило сформулировать возможные способы поведения руководителей в системе социального регулирования, которые могут применяться в практике управления персоналом.

Ключевые слова: руководитель, лидер, личностные и профессиональные качества, управленческие роли, функции руководителей, результаты деятельности, управленческие процессы, социальное взаимодействие, социальное регулирование, социальные регуляторы трудовой деятельности.

Для цитирования:

Левицкая А.Н., Борисов А.Ф., Шелонаев С.И. Личностные и профессиональные качества руководителей, как элемент системы социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2024. Вып. 2. С. 273–285. <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2024-2-273-285>. EDN: SBILII

**PERSONAL AND PROFESSIONAL QUALITIES OF MANAGERS
AS AN ELEMENT OF THE SYSTEM OF SOCIAL REGULATION
OF INTERACTION BETWEEN PARTICIPANTS
IN THE LABOR PROCESS**

Alexandra N. Levitskaya

Saint Petersburg Institute of Economics and Management (Saint Petersburg)

Alexander F. Borisov

Herzen State Pedagogical University of Russia (Saint Petersburg)

Sergey I. Shelonaev

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design (Saint Petersburg)

The study analyzes the relationship between the personal and professional qualities of managers and their ability to influence the process of social regulation of interaction between participants in the labor process. Various approaches to classifying the qualities of managers are considered. The authors formulate their own vision of those personal and professional qualities that are necessary for the effective work of a modern manager. The concepts of «leadership» and «management» are analyzed in the context of searching for similarities and differences between them. The process of social regulation is revealed, which made it possible to assess the influence of various social regulators on building relationships in work teams. Having studied various approaches to describing the functions of managers and possible modes of behavior that managers assume in the process of management, the authors not only formulate their own vision of the functionality of managers but also identify the expected results of managers' activities by describing the management processes necessary for the implementation of management functionality. Social regulators influencing interaction in work teams are considered. The analysis revealed the relationship between the personal and professional qualities of managers and the possibilities of using various social regulators of interaction by them. The construction of a logical chain of connections between the qualities of managers, their functionality, the expected results of their activities, the necessary management processes, and social regulators of interaction in the work environment made it possible to formulate possible ways of managers' behavior in the system of social regulation, which can be used in the practice of personnel management.

Keywords: manager, leader, personal and professional qualities, managerial roles, functions of managers, performance results, management processes, social interaction, social regulation, social regulators of labor activity.

To cite:

Levitskaya A.N., Borisov A.F., Shelonaev S.I. [Personal and professional qualities of managers as an element of the system of social regulation of interaction between participants in the labor process]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psihologiya. Sociologia* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2024, issue 2, pp. 273–285 (in Russian), <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2024-2-273-285>, EDN: SBILII

Введение

Исследование личностных и профессиональных качеств руководителей вызывает интерес у представителей многих научных направлений и дисциплин. Такие исследования можно встре-

тить в социологии, психологии, управлении персоналом, организационном поведении, менеджменте, политологии, истории, философии и литературе. Обусловлен этот интерес в первую очередь поиском взаимосвязи между

особенностями руководства и эффективностью функционирования организации, корпорации, холдинга, либо государства в целом. Однако существует и иная причина подобного интереса, которая носит прикладной характер, — общество представляет собой взаимосвязь управляющей и управляемой систем, и в первых системах, независимо от их размеров и выполняемых функций, всегда есть лицо, занимающее руководящую позицию. Таким образом, *актуальность* интереса к исследованию личностных и профессиональных качеств руководителей связана с тем, что от руководства зависит социальная стабильность, гармоничное течение всех общественных процессов и поддержание равновесия в социальных системах.

Целью настоящей работы является определение роли руководителя в системе социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса. Были определены *объект* изучения — руководящие кадры организаций, занимающие различные ступени в иерархии управления, и *предмет* — личностные и профессиональные качества руководителей. Для реализации цели настоящей работы сформулированы следующие *задачи*:

1) Определить критерии оценки личности руководителей, алгоритмы их классификации и выявить их значимые личностные и профессиональные качества.

2) Определить социальное регулирование с позиции системного подхода.

3) Установить, каким образом личностные и профессиональные качества руководителей могут оказывать влияние на социальное регулирование взаимодействия участников трудового процесса.

Оценка личностных и профессиональных качеств руководителей

Прежде чем определить значимые личностные и профессиональные качества руководителей, необходимо задать критерии оценки таких качеств и алгоритмы их классификации. Современные исследования рынка труда показали, что передовые российские компании, ориентируясь на успешный иностранный опыт, входят в этап гуманизации управления человеческими ресурсами, когда профессиональные навыки работника уходят на второй план [Сметани-

на Т.В. и др., 2021, с. 60], отдавая первое место «мягким навыкам» (soft skills). Такая модель управления начала развиваться на базе классической японской системы менеджмента, которая строилась не на принципах формального руководства, а на принципах управленческого лидерства. Сотруднику организации дается общая картина требований к результатам и свобода действий по выбору способов достижения цели, подход позволяет развивать на местах инициативу и творческие способы решения поставленных задач. Эта модель больше ориентирована на человека, и направлена на то, чтобы растить профессиональные кадры и руководящий состав внутри организации [Куликов Ю.А., 2015, с. 88]. В переводе с английского языка понятие «soft skills» трактуется как «способности людей общаться друг с другом и хорошо работать вместе». «Мягкие навыки» — это «коммуникативные и управленческие таланты. К ним относятся умение убеждать, лидировать, управлять, делать презентации, находить нужный подход к людям, способность разрешать конфликтные ситуации, ораторское искусство — т.е., те качества и навыки, которые можно было бы назвать общечеловеческими, а не те, которые присущи людям определенной профессии» [Сосницкая О., 2012].

Существуют и иные современные подходы к определению значимых качеств руководителя, однако все они сходятся в едином мнении о том, что на первое место в портрете современного руководителя выходят именно личностные характеристики. Здесь опять следует обратиться к японской модели менеджмента, одним из современных идеологов которой является Ли Якокка. В своих работах он акцентирует внимание на том, что эффективная модель управления становится возможной только при создании благоприятной атмосферы в коллективе, которая достигается за счет повышения уровня «человечности» руководителей [Якокка Л., 1991, с. 99–101]. В данном случае человечность становится синонимом гуманности и определяет высокий уровень культуры руководителей, уважение к подчиненным и стремление к развитию человеческих ресурсов посредством личного примера. Такой подход способствовал развитию идей о значимости эмоционального интеллекта как одной из составляю-

щих личности эффективного руководителя, отвечающей за способность руководителя управлять собственными эмоциями, а также распознавать и использовать на практике эмоциональные проявления, мотивацию и намерения окружающих.

Ряд исследований значимых личностных качеств руководителей выделяет харизму как обязательную составляющую имиджа управленца [Сабат Э.М., 2004, с. 114]. Такой подход не противоречит мнению той группы ученых, которые подчеркивают значимость «мягких навыков» для личности руководителя, а скорее подтверждает его. Одной из современных западных тенденций, нашедших применение и в российской практике, в рамках этого подхода является использование технологии *face building*, в основе которой лежит идея о необходимости руководителя работать над собственной мимикой и выдавать эмоции в соответствии со сложившейся ситуацией [Рогачева М.И., 2004, с. 61].

Признавая описанные выше подходы в выделении и классификации значимых качеств руководителей как адекватные современным реалиям и уже зарекомендовавшие себя на практике, стоит обратить внимание и на иные способы их оценки, которые были разработаны и применялись в предыдущих исторических периодах. Так, представитель классической школы управления А. Файоль в конце XIX – начале XX в. выделял следующие группы качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель:

- физиологические: здоровье, сила;
- нравственные: ответственность, чувство собственного достоинства, чувство долга, тактичность, мужество;
- интеллектуальные: легкое усвоение информации, рассудительность, гибкость мышления, понятливость;
- общий уровень развития: широта знаний о сферах, не относящихся к области приложения функционала руководителя, владение информацией об окружающем мире;
- профессиональные знания: владение информацией о наборе выполняемых функций;
- профессиональный опыт: база знаний, основанная на личной практике [Файоль А., 1923, с. 94].

Британские исследователи М. Вудкок и В. Фрэнсис, изучавшие вопрос личных и профессиональных качеств руководителей в середине XX в., среди необходимых для занятия руководящей должности качеств выделили способность управлять собой, способность к инновациям, четкие личные ценности и разумные цели, самосовершенствование, решение проблем, способность влиять на других, способность руководить другими [Вудкок В., Фрэнсис М., 1991, с. 20].

Анализируя разные подходы к оценке значимых качеств руководителей, можно сделать вывод о том, что в любые времена на первые места выходят те специфические знания, умения, навыки, ценностные ориентиры и особенности психики, которые в современном подходе образуют группу «мягких навыков», т.е. не связаны напрямую с уровнем профессионализма, а скорее характеризуют личность с позиции наличия способностей. Рассматривая такую характеристику, важно уделить внимание социально-психологическим особенностям личности руководителя, к которым можно отнести свойства характера и темперамента. Личность руководителя формируется под влиянием особенностей его психики, которые оказывают прямое воздействие на поведение и особенности построения отношений с окружающими; в этом и проявляется характер как формирующая основа личностных качеств. Влияние темперамента как совокупности индивидуальных психических свойств человека предопределяет не только его поведение, но и возможности саморегуляции во взаимодействии с внешним миром. Однако, если обратиться к классификации Файоля, можно сделать вывод, что в индустриальный период развития общества значимость профессиональных знаний и опыта были важны для руководителей. Это может быть связано, в первую очередь, с тем, что причиной перехода к индустриальному периоду развития стала промышленная революция, обозначившая переход к машинному производству, ставшая следствием развития научно-технического прогресса и породившая высокую степень конкуренции в капиталистических странах. На фоне этого владение профессиональными знаниями и опытом среди руководителей являлось необходимым условием понимания технологиче-

ских процессов и необходимости формирования новых форм управления человеческими ресурсами. Осознание этого имеет ценность и для современного общества, вступившего в информационный этап развития, ввиду того, что информационный этап развития имеет схожие с индустриальным этапом черты, например, развитие новых технологий, рост конкуренции в высокотехнологичной среде, как следствие, развитие новых рынков товаров и услуг и необходимость изменения моделей управления. Следовательно, из современных критериев оценки руководителей не следует исключать профессиональные знания и опыт, хотя стоит признать, что они находятся не на ключевых позициях в рейтинге адекватных текущей ситуации навыков управления. Отметим, что в классификации Файоля в отдельную группу выделены физиологические показатели, которым не уделяется внимание в более современ-

ных классификациях ввиду того, что рост качества жизни и развитие медицины сделали такой критерий, как «здоровье» менее значимым и более базово доступным широким слоям общества, однако, на наш взгляд, преждевременным было бы исключать этот критерий из оценки качеств руководителей, поскольку в современном мире высоких технологий, увеличения скорости всех жизненных процессов и необходимости существования руководителей в режиме многозадачности [Захаров Н.Л. и др., 2022, с. 14] речь уже может идти не столько о физическом, сколько о ментальном здоровье руководителей.

Определив критерии оценки и алгоритмы классификации значимых личностных и профессиональных качеств руководителей, можно нарисовать портрет современного руководителя, основанный на его качественном описании (табл. 1).

Таблица 1. Личностные и профессиональные качества современного руководителя

Table 1. Personal and professional qualities of a modern leader

№	Признак группировки	Качества
1	Лидерство	Целеустремленность; стратегическое мышление; доминантность; умение находить подход к людям; умение вдохновлять; настойчивость; самодисциплина; саморазвитие; владение ораторским искусством; харизматичность; инициативность; трудолюбие
2	Интеллектуальные способности	Обучаемость; гибкость мышления; легкое усвоение информации; открытость новым знаниям; рассудительность; понятливость; адаптивность; аналитические способности; прагматизм; творческий подход
3	Моральные и нравственные ценности	Ответственность; чувство собственного достоинства; чувство долга; честность; принципиальность; справедливость; сдержанность; требовательность к себе и другим; обязательность; склонность к эмпатии
4	Широта кругозора	Широкая база знаний об окружающем мире; развитые коммуникативные навыки; умение видеть целостную картину; системный подход
5	Профессионализм	Знания, умения и навыки, основанные на личном опыте; самостоятельность в принятии решений; целеполагание; владение функциями управления; совмещение инновационного и традиционного в управлении; умение применять на практике инструменты управления; умение решать конфликтные ситуации
6	Здоровье	Крепкое физическое и ментальное здоровье; стрессоустойчивость
7	Социально-психологические особенности	Свойства характера и темперамента

Для целей настоящей работы немаловажным будет исследовать такое понятие, как «лидерство». В ней это понятие является группировочным признаком, т.е. представляет собой набор тех личностных и профессиональных качеств руководителей, которые описывают характерные особенности личностей, способных оказывать влияние на межличностные взаимодействия в трудовом коллективе, однако у это-

го понятия существуют и другие определения. Социология рассматривает лидерство как оказание влияния или осуществление власти в социальных коллективах [Аберкромби Н. и др., 2004, с. 232–233]. В психологии лидерство — это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе [Психология..., 1990, с. 190–191]. В науках об управлении лидерство

рассматривается с нескольких позиций, во-первых, это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием властных решений [Жовтун Д.Т., 2005, с. 49]; во-вторых, это система взаимоотношений в группе, при которой одно лицо способно брать на себя ответственность за деятельность всей группы, а группа готова ему подчиняться; в-третьих, это функциональная составляющая управленческой деятельности, выраженная в основных функциях управления. Для выявления роли руководителей в системе социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса все эти определения являются актуальными.

В ходе исследования взаимосвязи эффективности функционирования организации с типом руководства, проведенного Левицкой А.Н. на базе крупного торгового предприятия ОАО «Единая Европа – Холдинг», подтвердилась гипотеза о том, что при управленческом лидерстве организация функционирует более эффективно, чем при формальном руководстве. В исследовании приняли участие руководители шестнадцати филиалов организации, оценка проводилась по двум блокам критериев: во-первых, оценивались экономические показатели — рентабельность, активная дистрибуция, ежегодный прирост оборота, во-вторых, социально-психологические критерии — климат в коллективе, межличностные отношения и конфликтность, удовлетворенность сотрудников трудом. Для проведения исследования были использованы методы экспертной оценки, психодиагностические методы, анкетирование по модифицированной методике Е. Жарикова «Администратор или лидер». Результаты исследования показали следующее: в группе экономических критериев показатели «активная дистрибуция» и «ежегодный прирост оборота» положительно связаны с управленческим лидерством, в группе социально-психологических критериев была подтверждена положительная связь снижения конфликтности и установления гармоничных межличностных отношений в коллективе в случае управленческого лидерства, и обратная ситуация в случае формального руководства. Подтвердилась отрицательная связь удовлетворенности трудом и конфликтности, однако доказать зависимость

между формой руководства и удовлетворенностью трудом не удалось.

Следует отметить, что в научном сообществе вопрос разделения понятий лидерства и руководства до сих пор вызывает споры. Зачастую руководителей наделяют качествами лидеров и наоборот, однако это не одно и то же: можно занимать главную позицию в иерархии управления организацией, но не быть в ней лидером. Основное отличие лидера от руководителя заключается в сущности выстраиваемых им взаимосвязей: в отличие от руководства, лидерство подразумевает наличие в организации последователей, т.е. взаимодействие «руководитель – подчиненные», свойственное традиционному взгляду на управление человеческими ресурсами, заменяется на взаимодействие «лидер – последователи». Таким образом, лидерство характеризует социальное взаимодействие в коллективе, группе, обществе посредством личного влияния лидера на его последователей, тогда как руководство представляет собой процесс организации деятельности группы и управления им.

Социальное регулирование взаимоотношений участников трудового процесса

Любые взаимодействия участников трудового процесса носят социальный характер в силу того, что они обладают направленностью действий и целеполаганием, однако необходимо отметить, что в современных российских реалиях взаимодействия в трудовой среде имеют двойственную природу. Предпосылками проявления двойственной природы социального взаимодействия стали переход от планово-централизованной экономической системы СССР к рыночной системе Новой России, замена социалистической идеологии на идеологию потребления и, как следствие, изменение типа мировоззрения русского человека с коллективизма на индивидуализм [Захаров Н.Л. и др., 2020, с. 52]. Таким образом, поколения носителей советской идеологической парадигмы коллективизма взаимодействуют в трудовой среде с новыми поколениями, чьей идеологией является индивидуализм, что создает точки напряженности и вызывает необходимость

применения новых методов социального регулирования взаимоотношений в трудовой среде.

Многообразие определений понятия «социальное регулирование» принято связывать с широтой его применения в различных сферах человеческой деятельности. Если рассматривать *социальное регулирование* в трудовой среде, определить его с позиции системного подхода можно как установление и поддержание нормативных правил поведения участников процесса [Захаров Н.Л. и др., 2023, с. 253], осуществляемое с целью придания трудовой деятельности, направленной на достижение желаемого результата. Социальное регулирование трудовой деятельности осуществляется посредством социальных регуляторов различной направленности — организационных, поведенческих и этических [Захаров Н.Л., 2024, с. 45]. Организационный регулятор определяет позиции всех участников трудового процесса, типичные для этих позиций способы действия и формирует структуру взаимодействия отдельных индивидов. Поведенческий регулятор отвечает за формирование устойчивых стереотипов поведения индивидов и алгоритма совместных действий. Этический регулятор направлен на формирование социальной структуры внутри трудового коллектива посредством формирования нормативных стандартов и правил, регулирующих поведение участников трудовой деятельности.

Обусловленность построения системы социального регулирования взаимодействий в трудовом коллективе функционалом руководителей

Рассматривая личностные и профессиональные качества руководителей как элементы системы социального регулирования, необходимо изучить каждую группу качеств руководителей с позиции их возможного практического применения как функциональную основу «процесс — результат». Для этого обратимся к изучению функций руководителей.

Классическая теория управления наделяет руководителей пятью основными функциями — планированием, организацией, координацией, мотивацией и контролем, однако существуют и иные подходы к определению функций руководителей. Среди них можно выделить модель

И. Ансоффа, построенную на наделении руководителей определенными социальными ролями: лидер, администратор, планировщик и предприниматель. Функционал лидера проявляется в необходимости руководителей вести за собой последователей посредством влияния на них силой собственного авторитета. Функционал администратора тождественен предложенным Файолем функциям организации, координации и контроля, но не по отдельности, а в виде единого процесса управления всей деятельностью организации. Функционал планировщика реализуется через принятие руководителями стратегических решений, выбора управленческих альтернатив и рационального использования ресурсов. Функционал предпринимателя подразумевает в руководителях наличие предпринимательской инициативы и умение брать на себя риски [Ансофф И., 1989, с. 201].

Одна из популярных современных моделей, которая также построена на взаимосвязи функций руководителей с социальными ролями, — модель Г. Минцберга. Автор наделяет руководителей тремя функциями, в рамках которых реализуются их социальные роли:

– Межличностная функция — роли «номинальный глава», «лидер», «связующее звено». Функция объединяет в себе уставные обязанности руководителей организации, роль неформального лидера и задачу выстраивания связей организации с внешней средой.

– Информационная функция — роли «наблюдатель», «распространитель», «оратор». Функция сводится к постоянному сбору и анализу информации о внешней и внутренней среде организации, построению эффективных коммуникационных процессов внутри организации и представительству идей своей организации на рынке.

– Функция принятия решений — роли «предприниматель», «укротитель конфликтов и проблем», «распределитель ресурсов», «переговорщик». В основе этой функции лежит инновационная деятельность, анализ рисков, разрешение внутренних разногласий и конфликтов в коллективе, рациональное использование ресурсов для максимального получения прибыли, проведение переговоров с представителями внешней среды, влияющими на деятельность организации.

А.А. Козлов предлагает свой набор ключевых функций руководителей, среди которых в качестве основной он выделяет стратегическую, сводящуюся к построению стратегии организации, выбору целей и прогнозированию результатов. Помимо стратегической функции, он подчеркивает важность экспертно-инновационной функции, направленной на разработку новых продуктов и усовершенствование системы управления. Административная функция включает в себя весь функционал, связанный с оперативным управлением: организационная, распределение полномочий, контроль выполнения поставленных задач, координирующая, кадровая, мотивационная. Отдельно

Козлов выделяет коммуникационную функцию, сводящуюся к поиску, обработке и распределению информации, а также деловому представительству. Социальная функция отвечает за создание благоприятного климата в коллективе, формирует организационную и корпоративную культуру [Козлов А.А., 2000, с. 37].

Изучив ряд подходов к распределению функций руководителей, можно сформулировать свое видение на функциональную основу деятельности руководящих кадров и то, какими могут быть ожидания от реализации этого функционала. Модель построена по принципу «функция – процесс – результат» (табл. 2).

Таблица 2. Взаимосвязь функционала и ожидаемого результата деятельности руководителей

Table 2. Relationship between functionality and expected performance results of managers

№	Функция руководителей	Управленческие процессы	Результат деятельности
1	Стратегическая	– Планирование общей стратегии организации; – Прогнозирование достижения финансовых целей организации; – Оценка состояния ресурсов и планирование достижения целей организации с учетом минимизации затрат ресурсов	Достижение организацией собственных финансовых целей с минимизацией затрат во временных диапазонах тактического и стратегического планирования
2	Инновационно-аналитическая	– Анализ внешней среды организации с целью постоянного владения информацией о конъюнктуре рынка	Постоянное поддержание актуального портфеля товаров и/или услуг организации
3	Организационно-контролирующая	– Оперативное управление деятельностью организации посредством построения эффективной иерархии управления; – Контроль показателей эффективности	Система контроля функционирования организации в любых временных интервалах и возможность оперативного вмешательства руководства в управление любыми процессами
4	Коммуникативная	– Выстраивание системы коммуникации внутри организации таким образом, чтобы между руководством и персоналом организации всегда была обратная связь	Прогнозирование точек напряженности в трудовом коллективе и поиски путей разрешения возможных или существующих разногласий
5	Социально-мотивационная	– Формирование и поддержание структуры управления организацией с учетом наиболее эффективного использования человеческих ресурсов; – Формирование эффективной системы мотивации персонала	Снижение затрат на персонал организации посредством эффективного управления им

Выявив ожидания от деятельности эффективных руководителей через выполнение ими своих профессиональных функций, важно понять, какие социальные регуляторы, получившие применение в сфере управления внутриорганизационными процессами взаимодействия, могут способствовать построению руководите-

лями эффективной системы управления. За достижение организацией собственных финансовых целей с минимизацией затрат во временных диапазонах тактического и стратегического планирования отвечает группа организационных социальных регуляторов. К ним относятся *правовые регуляторы*, т.е. вся масса

внешних и внутренних документов, законодательно регулирующих деятельность организации. *Структура управления* организацией отвечает за формирование иерархической либо плюралистской системы взаимодействия, т.е. определяет структуру подчиненности и отчетности внутри трудового коллектива. *Организационная культура* определяет систему ценностей организации и призвана регулировать поведение сотрудников в соответствии с этой системой. Этический регулятор *«ответственность»* формирует у всех участников трудового процесса, включая руководителей, необходимость оценки своих действий в контексте последствий не только для себя, но и для коллектива в целом.

Достижение постоянного поддержания актуального портфеля товаров и/или услуг организации реализуется через формирование и поддержание *кадровой политики* организации, которая направлена на раскрытие потенциала ее сотрудников и *организационной культуры*, в рамках которой каждому специалисту отводится возможность через реализацию собственных идей внести вклад в развитие организации в любых аспектах.

Построение эффективной системы контроля функционирования организации в любых временных интервалах и возможность оперативного вмешательства руководства в управление любыми процессами реализуемы при использовании социальных регуляторов *карьерного роста*, отвечающего за стимулирование повышения профессионального уровня сотрудников, *мотивации персонала*, отвечающей за добросовестный труд сотрудников и возможности применения к ним системы санкций в обратном случае, и построения *системы коммуникации*, регулирующей иерархию взаимодействия разных уровней структуры подчиненности. Немаловажную роль в достижении этого результата играет этический регулятор *неформального распределения ролей в коллективе*, который позволяет максимально раскрыть и использовать имеющийся у сотрудников потенциал.

Прогнозирование точек напряженности в трудовом коллективе и поиски путей разрешения возможных или существующих разногласий становятся возможны также при применении регулирующей *системы коммуникации*, построенной на принципах прозрачности

предоставления информации внутри трудового коллектива, однако можно судить о том, что за достижения этого результата отвечает также поведенческий регулятор *адаптивности*, который позволяет повышать возможность адаптации персонала и создавать механизмы социальной мобильности посредством формирования поведенческих стереотипов, и *самоорганизации* сотрудников, позволяющий снижать контроль за работой лояльной организации части трудового коллектива.

Снизить затраты на персонал организации и построить эффективную систему управления им руководители могут при помощи использования регуляторов *мотивации персонала*, позволяющей дать возможность сотрудникам получения личных материальных и нематериальных выгод в долгосрочной перспективе [Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л., 1999, с. 441], тем самым обеспечив страхование от текучести кадров. Однако наиболее эффективным является построение *кадровой политики*, в рамках которой регулируется кадровый ресурс и человеческий потенциал организации.

Взаимосвязь личностных и профессиональных качеств руководителей с эффективностью социального регулирования взаимодействий в трудовой среде

Достижение руководителями ожидаемых результатов деятельности становится возможным при эффективном подходе к социальному регулированию управленческой деятельности посредством применения социальных регуляторов. Необходимо установить взаимосвязь между описанными выше социальными регуляторами и выявленными характерными личностными и профессиональными качествами руководителей. Важно понимать, что социальный регулятор, в практическом смысле, — это инструмент, который позволяет нормировать поведение участников процесса и поддерживать соответствие этим нормам. Таким образом, нужно понять, какие качества руководителей способны обеспечить использование инструментов социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса, для этого предложенные социальные регуляторы будут соотнесены с группами качеств руководителей (табл. 3).

Таблица 3. Соотнесение личностных и профессиональных качеств руководителей с теми социальными регуляторами, через которые они реализуются

Table 3. Correlation of personal and professional qualities of managers with the social regulators through which they are implemented

Социальные регуляторы взаимодействия	Личностные и профессиональные качества руководителей (по группам)
Правовые регуляторы	– Профессионализм; – Широта кругозора
Структура управления	– Профессионализм; – Широта кругозора
Организационная культура	– Моральные и нравственные ценности; – Интеллектуальные способности; – Социально-психологические особенности
Ответственность	– Моральные и нравственные ценности; – Лидерство
Кадровая политика	– Профессионализм; – Широта кругозора
Карьерный рост	– Лидерство; – Широта кругозора; – Профессионализм
Мотивация персонала	– Лидерство; – Моральные и нравственные ценности; – Профессионализм
Система коммуникации	– Лидерство; – Широта кругозора
Неформальное распределение ролей в коллективе	– Широта кругозора; – Профессионализм; – Социально-психологические особенности
Адаптивность	– Лидерство; – Моральные и нравственные ценности; – Здоровье
Самоорганизация	– Лидерство – Социально-психологические особенности

Анализ данных о соотнесении необходимых для реализации социального регулирования через систему социальных регуляторов личностных и профессиональных качеств руководителей показал, что в системе социального регулирования задействованы все группы качеств, присущие руководителям. Ранее было сделано предположение о том, что профессионализм как группа качеств, характеризующих наличие у руководителей компетенций, приобретенных в результате опыта работы, имеет высокое значение для управления человеческими ресурсами в целом, и для социального регулирования взаимоотношений участников трудового процесса в частности. Это предположение подтвердилось посредством оценки необходимого для руководителей набора профессиональных навыков для выстраивания системы социального регулирования. Однако лидерство, поставленное автором на первое место в иерархии необходимых для руководителей качеств, требуется далеко не во всех аспектах социального

регулирования. Например, при применении правовых регуляторов гораздо важнее, чтобы руководители обладали базовыми знаниями в области юриспруденции и имели опыт использования этих знаний, а в случае построения организационной культуры куда более значимым будет наличие у руководителей устойчивых моральных и нравственных ориентиров, которые можно транслировать на всю организацию. Тем не менее, стоит отметить, что современные классификации качеств руководителей, в которых на передний план выходят «мягкие навыки», тоже имеют право на существование применительно к системе социального регулирования; это становится очевидным, когда среди значимых групп руководящих качеств применение находит группа «широта кругозора», которая, по сути, и отвечает за умение использовать в работе «мягкие навыки».

Заключение

Изучив различные подходы к определению личностных и профессиональных качеств руководителей, проанализировав управленческий функционал и выстроив взаимосвязь характеристик руководителей с социальными регуляторами взаимодействия в трудовой среде, следует обратиться к цели настоящего исследования, а именно определить роль руководителя в системе социального регулирования трудовых отношений. В данном случае роль подразумевает не отношение к одной из описанных ролевых моделей руководства, а определяет способ поведения, отвечающий принятым нормам, предлагаемыми обстоятельствам и зависящий от статуса в конкретной группе.

Руководители, независимо от того, к какому звену они относятся в управленческой иерархии — высокому, среднему или низкому, могут выбирать различные способы поведения в системе социального регулирования взаимодействия участников трудового процесса. Первый способ поведения определяется лидерским функционалом и наличием лидерских качеств руководителя. Он будет доступен не каждому, кто является носителем высокой должности и имеет подчиненных: лишь признанные управленческие лидеры смогут посредством использования инструментов социального регулирования построить эффективную систему взаимодействия в трудовой коллективе, основанную на личной ответственности, умении применять регуляторы адаптивности и самоорганизации, выстраивая систему взаимодействия на том, чтобы методы мотивации персонала и механизмы карьерного роста формировали из подчиненных последователей и стимулировали коллектив к развитию собственного потенциала и следованию системе ценностей организации.

Второй возможный вариант поведения руководителя — это руководитель-аналитик, который способен аккумулировать, обрабатывать, анализировать всю информацию о внешней и внутренней среде организации и направлять информационные потоки внутри организации в построенной им системе управления и организационной культуре таким образом, чтобы социальное регулирование любых взаимодействий внутри коллектива выстраивалось в рам-

ках кадровой политики и имело своей целью наиболее полное использование потенциалов сотрудников.

Третий способ поведения руководителя строится вокруг высокого уровня его профессионализма. В этом случае «руководитель» равно «профессионал». В основе его подхода к социальному регулированию взаимоотношений в трудовом коллективе лежат организационные регуляторы — формирование законодательной базы, структуры управления и кадровой политики таким образом, чтобы система приобрела характер жесткой конструкции, для таких руководителей часто характерен авторитарный стиль управления.

Можно сделать вывод о том, что система социального регулирования взаимоотношений в трудовых коллективах зависит от личностных и профессиональных качеств руководителей в части применения их для поддержания равновесия системы управления организацией и формирования направленности ее деятельности на заданный стратегический результат.

Список литературы

- Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б.С.* Социологический словарь / пер. с англ. И.Г. Ясавеева; под ред. С.А. Ерофеева. М.: Экономика, 2004. 620 с.
- Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
- Вудкок М., Фрэнсис В.* Раскрепощенный менеджер / пер. с англ. А.В. Верникова, А.Ф. Ковалева. М.: Дело, 1991. 320 с.
- Жовтун Д.Т.* Личность руководителя в системе социального управления // Социология власти. 2005. № 5. С. 46–57.
- Захаров Н.Л.* Теория социальных регуляторов: монография. М.: Инфра-М, 2024. 241 с.
- Захаров Л.Н., Кузнецов А.Л.* Мотивация труда работников промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики (г. Ижевск). 1999. № 1–4. С. 439–450.
- Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л., Перфильева М.Б.* Становление современной системы трудовых отношений. Ижевск: Изд-во ИжГТУ им. М.Т. Калашникова, 2020. 168 с.
- Захаров Н.Л., Покровская Н.Н., Сметанина Т.В., Чечулин А.В. и др.* Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями. СПб.: Изд-во ВВМ, 2022. 198 с.

Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л., Воронцов А.В., Перфильева М.Б., Прокофьева А.В., Внутских А.Ю. Методологические основания социологии управления // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2023. Вып. 2. С. 251–267. DOI:

<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2023-2-251-267>

Козлов А.А. Функции и качества руководителя // Интеграция образования. 2000. № 1. С. 37–40.

Куликов Ю.А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 7(37). С. 85–89.

Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990. 494 с.

Рогачева М.И. Имидж — составляющая успеха руководителя // Управление персоналом. 2004. № 17. С. 60–62.

Сабат Э.М. Бизнес-этикет / пер. с англ. Б.Н. Осетрова. М.: Фаир-пресс, 2004. 240 с.

Сметанина Т.В., Кузнецов А.Л., Перфильева М.Б. Бизнес-модели и их роль в интеграции международных стандартов менеджмента качества в деятельность организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10, № 6. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-10-6-58-62>

Сосницкая О. SOFT SKILLS: мягкие навыки твердого характера / EXRUS.eu: соц.-эконом. портал. 2012. 14 сент. URL: <https://ru.exrus.eu/Soft-Skills-Myagkiye-navyki-tverdogo-kharaktera-id50530e696ccc19a0150001fb> (дата обращения: 23.12.2023).

Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. М.: Кн-во Центр ин-та труда, 1923. 124 с.

Якокка Л. Карьера менеджера / пер. с англ. Р.И. Столпера. М.: Прогресс, 1991. 384 с.

References

Abercrombie, N., Hill, S. and Turner, B.S. (2004). *Sotsiologicheskii slovar'* [Sociological Dictionary]. Moscow: Ekonomika Publ., 620 p.

Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika Publ., 519 p.

Fayol, A. (1923). *Obschee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Moscow: Tsentral'nyy Institut Truda Publ., 124 p.

Iacocca, L. (1991). *Kar'era menedzhera* [Management career]. Moscow: Progress Publ., 384 p.

Kozlov, A.A. (2000). [Functions and qualities of a leader]. *Integratsiya obrazovaniya* [Integration of Education]. No. 1, pp. 37–40.

Kulikov, Yu.A. (2015). [Models of personnel management in an organization]. *Problemy sovremennoy nauki i obrazovaniya* [Modern Problems of Science and Education]. No. 7(37), pp. 85–89.

Petrovsky, A.V. and Yaroshevsky, M.G. (1990). *Psikhologiya: slovar'* [Psychology: dictionary]. Moscow: Politizdat Publ., 494 p.

Rogacheva, M.I. (2004). [Image is a component of the success of a leader]. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. No. 17, pp. 60–62.

Sabat, E.M. (2004). *Biznes-etiket* [Business etiquette]. Moscow: Fair-press Publ., 240 p.

Smetanina, T.V., Kuznetsov, A.L. and Perfil'eva, M.B. (2012) [Business models and their role in the integration of international quality management standards in the activities of the organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia]. Vol. 10, no. 6, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-10-6-58-62>

Sosnitskaya, O. (2012). *SOFT SKILLS: myagkie navyki tverdogo kharaktera* [SOFT SKILLS: soft skills of a strong character]. EXRUS.eu: socio-economic portal, Sep. 14. Available at: <https://ru.exrus.eu/Soft-Skills-Myagkiye-navyki-tverdogo-kharaktera-id50530e696ccc19a0150001fb> (accessed 23.12.2023).

Woodcock, M. and Francis, V. (1991). *Raskrepochennyy menedzher* [The unblocked manager]. Moscow: Delo Publ., 320 p.

Zhovtun, D.T. (2005). [Personality of the leader in the system of social management]. *Sotsiologiya vlasti* [Sociology of Power]. No. 5, pp. 46–57.

Zakharov, N.L. (2024). *Teoriya sotsial'nykh regulyatorov* [Theory of social regulators]. Moscow: In-fra-M Publ., 241 p.

Zakharov, N.L. and Kuznetsov, A.L. (1999). [Labor motivation of workers at industrial enterprises]. *Problemy regional'noy ekonomiki (Izhevsk)* [Problems of the Regional Economy (Izhevsk)]. No. 1–4, pp. 439–450.

Zakharov, N.L., Kuznetsov, A.L. and Perfil'eva, M.B. (2020). *Stanovlenie sovremennoy sistemy trudovykh otnosheniy* [The formation of a modern system of labor relations]. Izhevsk: Kalashnikov ISTU Publ., 168 p.

Zakharov, N.L., Pokrovskaya, N.N., Smetanina, T.V., Chechulin, A.V. et al. (2022). *Sotsial'no-*

ekonomicheskij analiz innovatsionnogo upravleniya tsifrovymi media-kommunikatsiyami [Socio-economic analysis of innovative management of digital media communications]. St. Petersburg: VVM Publ., 198 p.

Zakharov, N.L., Vorontsov, A.V., Kuznetsov, A.L., Perfileva, M.B., Prokofyeva, A.V. and

Vnutskikh, A.Yu. (2023). [Methodological foundations of the sociology of management]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya. Sotsiologiya* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology]. Iss. 2, pp. 251–267. DOI: <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2023-2-251-267>

Об авторах

Левицкая Александра Николаевна

преподаватель кафедры менеджмента

Санкт-Петербургский институт
экономики и управления,
194044, Санкт-Петербург, Крапивный пер., 5;
e-mail: alexandra_levitskaya@mail.ru
ResearcherID: JQV-3698-2023

Борисов Александр Федосеевич

доктор социологических наук, профессор,
профессор кафедры социологии

Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена,
191186, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, 48;
e-mail: borisovaf@ Herzen.spb.ru
ResearcherID: N-3023-2013

Шелонаев Сергей Игоревич

доктор социологических наук, доцент,
заведующий кафедрой журналистики
и медиатехнологий СМИ

Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна,
191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18;
e-mail: shelonaev@mail.ru
ResearcherID: HZH-5663-2023

About the authors

Alexandra N. Levitskaya

Lecturer of the Department of Management

Saint Petersburg Institute of Economics
and Management,
5, Krapivny In., Saint Petersburg, 194044, Russia;
e-mail: alexandra_levitskaya@mail.ru
ResearcherID: JQV-3698-2023

Alexander F. Borisov

Doctor of Sociology, Professor,
Professor of the Department of Sociology

Herzen State Pedagogical University of Russia,
48, Moika river emb., Saint Petersburg,
191186, Russia;
e-mail: borisovaf@ Herzen.spb.ru
ResearcherID: N-3023-2013

Sergey I. Shelonaev

Doctor of Sociology, Docent,
Head of the Department of Journalism
and Media Technologies Media

Saint Petersburg State University
of Industrial Technologies and Design,
18, Bolshaya Morskaya st., Saint Petersburg,
191186, Russia;
e-mail: shelonaev@mail.ru
ResearcherID: HZH-5663-2023