

В процессе этапа «информация» аналитик получает и создает информацию. Для этого ему необходимы технические навыки, знания теории. Для того чтобы совершенствовать эти характеристики, аналитик должен быть хорошо обучаемым, аналитичным и креативным.

В рамках этапа «коллеги» аналитик взаимодействует с другими сотрудниками, дополняет или помогает им в процессе их деятельности. Для этого сотрудник должен обладать коммуникативностью, лидерскими качествами, быть организованным. Для того чтобы в полной мере раскрыть эти характеристики, аналитик должен стремиться к здоровому образу жизни, чтобы выполнять максимальный объем работы. Кроме того, он должен развивать полилингвизм, то есть уверенно владеть несколькими языками в целях возможного взаимодействия с внешними экспертами.

В рамках этапа «потребители» аналитик получает соответствующую оценку клиентов (население, внешние эксперты, учреждения, организации и т.п.). Для того чтобы оценка была как можно выше, аналитик должен быть культурным, вежливым и в полной мере обладать профессиональными знаниями. А чтобы его деятельность была максимально эффективной, аналитик должен быть всегда нацелен на конечный результат, быть стрессоустойчивым, хорошо адаптироваться к меняющимся условиям и желаниям потребителя [3].

Данные компетенции являются необходимым базисом для профессионального осуществления деятельности аналитика широкого профиля. Несомненно, что в зависимости от сферы деятельности, те или иные знания, умения и навыки могут варьироваться. Однако, перечисленные профессиональные и личностные качества являются базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми каждому сотруднику.

### Литература

1. Аналитик: педантичность и творческое начало [Электрон. ресурс] // Е-Профессионал.ру. – Режим доступа: <http://www.e-prof.ru/jurnal/professia/analitik.htm>.
2. Миленин В. Г. Аналитическая работа в стратегическом звене управления. Материалы лекции. Астана, 2010
3. Орсариев А. А. Управление начинается с «измерения» [Электрон. ресурс] // Казахстанская правда. – 2009. – 10 апреля. – № 9798. – Режим доступа: [http://kyzmet.kz/?type=news&id\\_1=3&id\\_2=5&id\\_2=5&lang=ru&nid=322](http://kyzmet.kz/?type=news&id_1=3&id_2=5&id_2=5&lang=ru&nid=322)

## Влияние культуры лидера на развитие организации

Изакова А. Т.

Лидерские компетенции управленца наиболее выражено проявляются в период организационного развития, то есть в процессе плановых изменений, управляемых сверху, затрагивающих как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемых с применением услуг внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен. В таких случаях лидер должен понимать свою собственную культуру, а также то, какую помощь или препятствия его действиям оказывают его культурные представления. Это обусловлено тем, что основная часть работы по организационному развитию уходит на «увязку» различных субкультур, которые могут быть в оппозиции, а также на объединение интересов разных групп, так как эффективный лидер вынужден учитывать мнения всех заинтересованных лиц [1].

Не все проекты организационного развития предполагают изменение культуры. Но если внедрению новой стратегии или структуры мешают какие-то культурные представления,

то будет предпринята попытка изменения культуры. Это предполагает либо терапевтическое<sup>2</sup> воздействие, либо обучение (самообразование не исключается). В связи с этим создается временная параллельная организационному развитию обучающая система, в которой изучаются и проверяются новые представления, так как жертвовать общепринятым представлением ради нового, но не апробированного, неразумно и болезненно.

Вместе с лидером какая-то часть организации может научиться альтернативному способу мышления, и если этот способ окажется полезным, тогда беспокойства будет намного меньше: альтернатива будет постепенно внедряться в основной части организации. Апробирование во временной параллельной системе способствует созданию необходимой психологической безопасности. При таком подходе происходит изменение базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации с выработкой механизмов их полномасштабного внедрения в организацию.

Программа организационного развития осознается и реализуется лидером, который понимает, что неизбежны периоды дисбаланса. Философия организационного развития следующая: нужно помочь системе перейти на более эффективное управление, поэтому лидер должен отталкиваться от всеобъемлющей социотехнической модели и от набора ценностей, в котором учтены все заинтересованные в организации лица. В связи с этим лидер вынужден переживать состояние выбора, принимать новые взгляды и создавать параллельную систему для их проверки на практике.

Одним из способов изменения культурных представлений в организациях является применение новых технологий, которые вытесняют многие положения, традиции и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью старого порядка. Члены организации привлекаются к новому типу поведения, что требует от них переоценки существующих представлений и принятия новых ценностей, убеждений и представлений. Это ситуация, когда лидер сознательно решает внедрить новую технологию, чтобы инициировать изменения в культуре, но иногда целью является уменьшение чрезмерного культурного разнообразия. Для этого вводится нейтральная или так называемая прогрессивная технология, заставляющая людей мыслить и вести себя одинаково, но по-новому [2].

Многие организации, пытаясь внедрить новую социальную технологию в рамках программы организационного развития, руководствуются общепризнанной целью создать в ситуациях, где ощущается недостаток общих представлений, единые концепции и язык, – например, как это имеет место в управленческой решетке, разработанной американскими учеными Р. Блейком и Дж. Моутоном в 1964 г. [3].

Внедрение программы организационного развития предполагает следующие стили влияния лидера [4]:

Стиль 9.1 – правый нижний угол решетки. Максимальная забота о производстве (9) и минимальная – о людях (1). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктует подчиненным, что и как они должны делать.

Стиль 1.9 – левый верхний угол решетки. Минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже в ущерб производственным показателям.

---

<sup>2</sup>Метод воздействия на развитие организации

Стиль 1.1 – левый нижний угол решетки. Минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель такого стиля предпринимает минимальные усилия, направленные лишь на то, чтобы сохранить свое место в организации.

Стиль 5.5 – середина решетки менеджмента. Соответствует теории «золотой середины», т. е. средний уровень внимания к производству сочетается со средним уровнем внимания к людям. В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

Стиль 9.9 – верхний левый угол решетки. Сочетает стремление к наивысшим проявлениям заботы и о производстве, и о людях. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Стиль 5.5 отвечает «золотой середине». Это великий Предел – девятая вершина Куба закона эволюции ролевой монады.

В период организационного развития используется стратегия сплошного контроля качества. За ней стоит предположение, что новые для данной культурной области общие язык и концепции, например, отношение к подчиненным или восприятие действительности, постепенно вынудят членов организации понять совместную точку зрения, что в конечном итоге приведет к появлению общих представлений, постепенно укореняющихся по мере того, как организация набирается опыта и успешно справляется с кризисами. Практика использования персональных компьютеров на разных уровнях менеджмента для связи внутри организации, обязательного посещения обучающих курсов, внедрения экспертных систем для облегчения принятия решений и применения различных программ коллективной работы для устранения временных и пространственных преград является версией технологического фактора.

За культурными изменениями в организации стоит тщательно продуманное использование преимуществ разнообразия, которое возникает по мере развития субкультур.

### Литература

1. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – С. 120.
2. Радугин А. А, Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организации и управления. – Воронеж, 1995. – С. 256.
3. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления: [Перевод] / Роберт Р. Блейк, Джейн С. Моутон. – Киев: Наук. думка, 1990. – С. 247.
4. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 2002. – С. 283.

## Жетекші қызметінің этикалық аспектілері

### Сандыбаев Ж. С.

Қазіргі мемлекеттік қызметтің реформалану заманында ұжымдағы жағдайда адамгершілік құндылықтарды сақтап қалу жауапкершілігі басшыларға жүктеліп отыр. Позитивті моральдық-психологиялық жағдайдың өзіндік көрсеткіштері бар. Олар: қызметшілердің іскерлік қатынасы мен рухани дүниесінің моральдық орнығуы; олардың адамгершілікті түсіну түйсігі мен өзін-өзі басқаруы; шынайы құндылықтарды жасанды құндылықтардан ажырата білу сезімін қалыптастыратын эстетикалық талғам.

Адамгершілікті басқарушы қызметтік қатынастарға енгізудің жалпы мемлекеттік маңызы бар іс. Себебі мемлекеттік қызметшілердің шешім қабылдауы белгілі адамдар қатынасының түрін қалыптастыру қабілетіне байланысты. Мемлекеттік-қызметтік қатынастардағы этикалық