

ФИЛОСОФИЯ

А.В. Росляков
Вологодский филиал СГА

Некоторые аспекты взаимодействия руководителя и коллектива в процессе трудовой деятельности

При переходе к новому типу экономики в России в разных программах и национальных проектах основное внимание уделяется финансовой и организационной сторонам предпринимательства. Что же касается проблем управления персоналом, а именно взаимодействию руководителя и подчиненного в их трудовой деятельности, то о них упоминается в рамках готового комплекса традиционных советов по набору, обучению и управлению кадрами.

Между тем, как справедливо считает И.Б. Хаит [1, с. 14], люди, пришедшие работать в новую экономику, — субъекты рыночных отношений, в России имеют специфические черты и характеристики менталитета, которые часто сводят на нет эффективность готовых советов.

Преобладающая в организациях России скудность мотивации и неразвитость потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, делают работника трудно-

управляемым, практически неподвластным стимулированию. К этому стоит прибавить поведенческое сознание бывшего советского труженика: все блага — от премии до квартиры — работник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства.

Здесь небезынтересно мнение М.Ш. Сагитдинова, считающего, что иждивенческий подход к труду породил и изменения в психологическом восприятии трудовой деятельности: широко распространены консерватизм, нежелание воспринимать инновации, нежелание повышать квалификацию и получать новые знания, а также получать новую профессию [2, с. 17]. Сказанное относится и к рабочим, и к специалистам, и к управленцам среднего звена.

Таким образом, на бирже труда при массовых высвобождениях имеется большое количество работников с обедненной мотивацией, не способных приспособливаться к новым условиям труда, с низким уровнем профессионализма, не желающих или не способных к саморазвитию в труде, включая переобучение.

Следует обратить внимание на тот факт, что в большей своей части такие работники претендуют на спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком на предприятии, похожем на старое место работы, желательно в государственном секторе. В меньшей своей части они согласны на интенсивную работу с высокой оплатой [3, с. 22].

Обратимся теперь к работодателю. Согласно проведенным социологическим опросам 2004 г., на которые ссылается В.С. Половинко, ранжируя значимость задач в работе с персоналом, руководители последние места отвели формированию общей стратегии в области персонала, привлечению работников к управлению, созданию условий для повышения квалификации и саморазвития, своевременному информированию персонала о состоянии дел на предприятии, качеству внутрифирменного общения [4, с. 140—141].

В силу этого представляется актуальным и практически значимым проанализировать взаимоотношения между руководителем и коллективом, а конкретнее, между руководителем и его подчиненным в процессе их совместной трудовой деятельности.

В литературе дается следующее определение руководителя: «Руководитель — это должностное лицо, наделенное реальной властью по отношению к подчиненным и достаточно полным кругом полномочий, позволяющих ему принимать решения, определять, что делать и как делать» [5, с. 223]. Причем не имеет значения, линейный он руководитель или функциональный. В любом случае он принимает решения и персонально несет ответственность за качество их реализации, за эффективность функционирования возглавляемого им подразделения.

Именно руководитель формирует коллектив, ставит задачи и рекомендует варианты их решения, консультирует, выделяет под каждую задачу необходимые материально-финансовые и трудовые ресурсы. Р.Л. Кричевский отмечает, что руководитель в каждый момент исполнения своих служебных обязанностей работает с людьми, осуществляет управление персоналом, проявляя свой стиль. Важно также отметить, что руководитель должен взаимодействовать со своим коллективом не только правильно, но делать это так, как нужно, грамотно и «мудро» [6].

Доказательств справедливости этого вывода существует множество. Сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, активность сотрудников напрямую определяются тем, как ими управляют, кто их руководитель, насколько он способен действовать методами убеждения и поощрения или предпочитает силу приказа и наказания. На это указывает в своей статье и О. Шушляпин [7, с. 69]. Можно утверждать, что к руководителям предъявляются самые разнообразные и нередко неожиданные претензии. Почему так происходит? По мнению автора статьи, это происходит в силу того, что не

всегда интересы подчиненных совпадают с намерениями их руководителей и наоборот.

Еще итальянский политический мыслитель и писатель Никколо Макиавелли утверждал, что управлять — это значит заставить верить. Достижение подобного эффекта взаимодействия — одна из важнейших задач руководителя.

Успех руководителя напрямую связан с утверждением у людей веры в социальную справедливость — категорию истинно нравственного содержания. При этом меньше всего нужна агитация за нее. Важно, чтобы люди на собственном опыте повседневно убеждались, что она гарантируется им, что в обществе все крепче утверждаются нравственные и правовые нормы. Об этом говорит и В.М. Шепель в своей монографии [8, с. 6].

Находить контакты с людьми, по его мнению, — это не значит командовать ими, однако есть еще немало руководителей, увлекающихся внешними властными атрибутами.

Следует подчеркнуть тот факт, что руководитель находится на виду. Люди сверяют его дела с тем, что происходит в стране. К каждому руководителю предъявляются повышенные требования по соблюдению единства слова и дела, в противном случае он может потерять доверие коллектива.

Управленческая деятельность требует от тех, кто ею занимается, постоянного анализа состояния дел, творческого применения знаний и опыта, разносторонних способностей. Не будет преувеличением сказать, что взаимодействие с коллективом требует постоянного напряжения, обусловленного трудностями работы с людьми, непреходящей душевной озабоченности, чтобы оправдать доверие людей.

Уместно отметить, что даже при самых обширных знаниях и большом жизненном опыте, при наличии таких качеств, как трудолюбие, добросовестность и др., чтобы быть руководителем коллектива, нужны талант, незаурядность мышления и умение разглядеть в каждом работнике его индивидуальность.

Сообразно с этим трудно не согласиться с Шепелем, считающим, что руководитель должен быть незаурядной личностью, так как талант руководителя — это особый сгусток способностей [9, с. 10]: прежде всего дар общения, умение создать условия для раскрытия личностного потенциала каждого члена коллектива.

К сожалению, нередко встречается подход к человеку, когда при общем благоприятном впечатлении ему приписываются только положительные качества, а при неблагоприятном впечатлении — только отрицательные. Такой подход в психологии носит название «эффект ореола». На это указывает М.И. Станкин [10, с. 70]. Данный эффект может серьезно подвести руководителя. Близки к «ореолу» эффекты новизны и первичности. При восприятии хорошо знакомого рабочего или служащего для руководителя большую роль играет последняя информация о нем, а предыдущая информация, нередко более значимая, игнорируется. При восприятии же незнакомого человека большее впечатление оставляет ранее полученная информация о нем.

Подобные стереотипы приводят к предубеждениям, когда на основе ограниченных сведений или прошлого опыта создается неверное представление о человеке. А ведь неправильная оценка подчиненного непосредственно сказывается на общении с ним.

Нельзя не отметить, что этика руководителя предполагает уважительное, без предвзятости отношение к группам подчиненных и их отдельным членам. Если начальник проявляет неприязнь к грубому, несерьезно относящемуся к работе, нечистоплотному и в прямом и в переносном смысле слова подчиненному, тот, почувствовав такое отношение, начнет еще хуже трудиться. Наш анализ и опыт тем не менее показывает, что грубый, неряшливый и даже плохо работающий подчиненный может оказаться умным, начитанным, имеющим золотые руки молодым человеком, способным как никто дру-

гой выручить коллектив, товарища, поддержать руководителя в трудную минуту. Предвзятость — результат некритических выводов из услышанного или из личного опыта руководителя. Она нередко распространяется на отдельных людей и даже на целые коллективы, профессии.

«Предубеждение к человеку, когда ему и его поведению дается субъективно искаженная, односторонняя оценка, ведет к неправильному выбору методов и приемов воздействия, осложняет отношения с отдельными работниками и коллективом в целом», — считает Дикань [2, с. 45]. Настоящий же руководитель уважительно, с интересом относится к каждому члену коллектива, даже если тот доставляет ему достаточно много хлопот и огорчений.

Подчиненных необходимо воспитывать, недостатки в их поведении устранять, но всегда надо помнить, что даже серьезные проступки, отрицательные черты личности не позволяют ставить клеймо на человеке, считать его никуда не годным. Тем более недопустимо быть уверенным и убеждать других, что у него нет ничего положительного, на что можно было бы опереться при перевоспитании.

Однако заслуживает внимания мнение А.В. Кузнецова, утверждающего, что, не допуская предубеждений к подчиненным, с их предубеждениями следует считаться. У людей всех возрастов, например, часто встречается предвзятое отношение к новому руководителю, к любому новшеству в организации или технологии труда, к изменениям в быту, распорядке дня. Зная это, опытные руководители тщательно готовятся к первой встрече с каждым членом коллектива. Очень важно сразу показать себя с сильной стороны. В первые дни не следует что-либо менять в жизни уже сложившегося коллектива. Сначала целесообразно изучить эту жизнь, присмотреться к подчиненным, к коллективу [11, с. 47]. При наступлении перемен в организации необходимо, не дожидаясь недовольства, объяснить пользу каждой из них или хотя бы причину перемен.

Особенно сильно развито у подчиненных преубеждение к низкой оценке их труда, поведения, к критике старшего. Отсюда необходимость подробного объяснения рабочему, служащему каждого, могущего быть непонятным замечания, тщательной аргументации сниженной оценки за выполненную работу. Ведь по оценке работы подчиненные судят о справедливости, принципиальности, объективности старшего. При оценке работы необходимо ориентироваться на единый для всех критерий, независимо от наличия у кого-то более высокого разряда или активной общественной деятельности.

Нельзя обойти вниманием факт, кажущийся достаточно парадоксальным, что наличие общих целей не всегда способствует сплочению людей, приводя к столкновению мнений и противоборству, когда отдельные личности начинают борьбу за статус, власть, лидерские роли.

Как указывают американские социальные психологи Пол М. Дизель и Уильям Мак Кинли Раньян, внутри организации разные группы, а также отдельные работники имеют разнонаправленные стремления [12, с. 17]. Решая общую цель, они часто направляют свои действия один против другого, что является противоречивым и нежелательным фактом для контактов руководителя и подчиненных.

Создать организацию, где не было бы конфликтов, — это нереальная мечта большинства менеджеров. Возникает вопрос, в какой из организаций будет меньше всего конфликтов? На этот вопрос В.А. Розанова отвечает следующим образом: там, где группы имеют меньше контактов в силу особенностей их деятельности, там и конфликтов будет меньше [13, с. 72].

В условиях производственной ситуации, где люди часто соприкасаются на деловой основе и по межличностным основаниям, конфликтов всегда бывает больше. Это могут быть межличностные и производственные конфликты, связанные с организацией самого процесса, наличия графиков отпусков, различного отношения работников к дисциплинарным и иным требованиям.

Но в любом случае, по моему мнению, отношение руководителей к конфликтам в рабочих группах и реакция на них должны быть разными. Одни противоречия необходимо разрешать немедленно, например, нарушения дисциплины. Другие конфликты требуют рациональной оценки и анализа их причин и способа устранения. Но нельзя никак затушевывать конфликты, так как они могут возникнуть с еще большей силой.

В своих воздействиях на подчиненных руководитель должен ориентироваться не на отдельно взятого работника, а на коллектив, поскольку именно он является мощнейшим фактором воздействия на отдельно взятую личность. Нередко внутри группы оказывается сотрудник, который в силу ригидности мышления считается только со своими интересами. Например, кто-то из работников всеми силами старается «вскарabкаться» на верх служебной лестницы, применяя нетактичные приемы. Это приводит других работников в негодование.

Здесь и возникает вопрос: как должен вести себя в такой ситуации руководитель и какую тактику поведения он должен выработать по отношению к подчиненным и тому субъекту, который своими действиями создает негативную обстановку в коллективе?

Если между разными группами, выполняющими производственные задачи, в которых заинтересованы все участники этих групп, имеется определенное понимание целей, присутствуют схожие социальные установки, тогда это облегчает деятельность самого руководителя. Но случается и так, что отдельные рабочие группы начинают действовать как саботажники в общей работе и их можно назвать «отрицательными группами». Именно они и приводят к срывам сроков выполнения планов и решений в ходе производственного процесса и т. д.

Многие современные предприятия, которые работают не только над созданием нового продукта, но связаны также и с процессом его сбыта, будут нести «непроизводительные потери, если окажутся во власти таких отрицательных групп», ко-

торые непременно приведут к возникновению межгрупповых конфликтов.

Считается нормальным, если в отношениях людей, объединенных совместной деятельностью, имеются шероховатости. Вот здесь и начинается вмешательство «помощников» руководителя, которые используют различные негативные действия, направленные на своих коллег, и меньше всего обращают внимание на работу. Это приводит в конечном итоге к сбоям в отношениях людей.

Подводя итог, хотелось бы сказать следующее.

Независимо от того, как оценивают работники своего руководителя, они ждут от него указаний, помощи, поддержки во многих вопросах, особенно в той части работы, которая связана с принятием решений и нахождением способов их реализации, а также принятием ответственности за свои разделы работы.

От правильности выбора стратегий во взаимоотношениях с подчиненными, а также ответственности руководителя зависит в существенной степени управляемость коллективом.

Вся деятельность руководителя направлена на успешное выполнение коллективом поставленных перед ним задач, что является одной из важнейших составляющих эффективности всей трудовой деятельности. Руководитель в рамках своей управленческой деятельности осуществляет множество различных действий. Это могут быть деловые, то есть профессиональные контакты, психологические воздействия а также социально-психологические, воспитательные и другие методы.

Можно сказать, что взаимодействия руководителя со своими подчиненными имеют разные аспекты и могут относиться не только к области их совместной деятельности, но и к области межличностных отношений. В обязанности каждого руководителя входит не только знание своих работников с точки зрения продуктивности их труда, но и личностных особенностей, мотивационной сферы, наличия определенных установок и уровня притязаний.

Список литературы

1. Хаит И.Б. Российский менеджмент: между прошлым и будущим // Современное управление. 2000. № 3.
2. Дикань В. Роль руководителя в управлении персоналом // Бизнес-информ. 2005. № 6.
3. Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса. М., 2001.
4. Половинко В.С. Объекты управления персоналом с точки зрения трудового поведения // Известия Академии труда и занятости. 2005. № 3—4.
5. Управление персоналом государственной службы: Уч.-метод. пос. / Под общ. ред. Е.В. Охотского. М., 1997.
6. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1996.
7. Шушлятин О. Руководитель и исполнитель: взаимопонимание или конфронтация // Персонал. 2004. № 3.
8. Шепель В.М. Управленческая этика. 2-е изд. М., 2005.
9. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. М., 1994.
10. Станкин М.И. Психологический климат и взаимодействие в трудовом коллективе // Трудовое право. 1999. № 1.
11. Кузнецов А.В. «Соучаствующее управление» и его эффективность // Идеологические и психологические аспекты исследования массового сознания. М., 2004.
12. Дизель Пол М., Уильям М.-К. Поведение человека в организации: Пер. с англ. М., 1993.
13. Розанова В.А. Управленческие конфликты и возможности их разрешения // Трудовое право. 1997. № 3.

Научный руководитель — А.В. Соловьев, кандидат философских наук, доцент