

Крет В.Н. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Управленцы – это люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей. То есть это руководители или администраторы.

Значительное время преобладал диктаторский стиль управления, где работники были винтиками в руках своих руководителей, но в последнее время человеческому фактору уделяется все большее внимание. Исходя из этого требования, предъявляемые руководителю, значительно изменились: сегодняшний руководитель должен быть твердым, но справедливым. Он должен относиться к своим сотрудникам как к членам семьи.

Актуальность проблемы управленческого труда объясняется с нескольких сторон:

1) управляющий, обладающий полномочиями, может руководить группами людей; 2) лидер это человек, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств; 3) лидер это дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы; 4) управленец это воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло; 5) руководитель это инноватор, который постоянно совершенствует деятельность на своем предприятии в соответствии с современными тенденциями; 6) лидер это просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определенный уровень развития, образования и культуры и который достоин, быть примером для окружающих. Для эффективной работы управленец должен обладать авторитетом, который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе руководителя и завоеванном уважении.

Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, так как властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

По мере своей деятельности руководителю приходится работать с различными людьми. В их число входят партнеры и конкуренты. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом руководитель должен уметь вести переговоры и торговаться.

Другой категорией людей, с которыми приходится общаться управленцу, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаться только фактов.

Третьей группой людей являются подчиненные. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого руководителя.

Помимо вышеперечисленных категорий, руководителю приходится общаться с коллегами, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнерами, управленцу необходимо умение вести переговоры и убеждать.

Исходя из вышесказанного, главной целью статьи является анализ следующих ролей руководителя.

Во-первых, это коммуникационная (координационная) роль. В ее рамках управленец организует взаимодействие своих сотрудников.

Во-вторых, информационная роль, то есть руководитель занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия.

В-третьих, руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы предприятия, организации, учреждения.

В конечном итоге можно сделать вывод, что руководитель должен быть разносторонним человеком, который выполняет широкий спектр работ, а следовательно, несет на себе большой объем ответственности, то есть должен обладать профессиональными качествами и применять соответствующие стили руководства. Данные характеристики и придают менеджеру особое значение в его повседневной работе.

Особенности труда руководителя

Какими чертами должен обладать руководитель? Ответ, кажется, лежит на поверхности: ясно, что руководитель должен иметь развитый интеллект, владеть широким комплексом специальных знаний. Тогда почему же (вспомните ваши жизненные наблюдения!) весьма немногие школьники и студенты, имевшие исключительно высокие оценки по всем предметам, добились успеха в производственной или общественной жизни, не часто преуспевают в своей практической деятельности, и наоборот, не всегда руководители высших рангов имели «красные» дипломы? Что-то еще весьма важно необходимо для эффективной деятельности руководителя, хотя роль развитого интеллекта здесь бесспорна, и общее образование руководителя должно быть шире специального.

Особенности личности и труда руководителя интересовали людей уже давно. В 900 г. был опубликован известный трактат крупного ученого Востока Аль Фараби, посвященный этой проблеме; персидский теолог Аль Газали сформулировал требования, необходимые для успешной деятельности руководителя. Проблемы руководства государством, вопросы разработки системы целей и методы воздействия на социум были глубоко исследованы в книге «Государь» итальянцем Никколо Макиавелли (1469-1527); к его своеобразным, иногда парадоксальным выводам проявляют интерес и современные ученые. Современник Макиавелли,

один из основоположников утопического социализма, Томас Мор (1478-1535), изучал следствия плохого управления и убедился в справедливости своих выводов на собственном опыте – несмотря на честное и добросовестное служение отечеству и престолу он был низвергнут с высшего государственного поста Англии и вскоре казнен по приказу благодарного короля.

В советское время автор теории организационной деятельности П. М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, - они могут быть сильными, одаренными или посредственностями, важен в первую очередь подбор самих руководителей.

В капитальном труде «Курс для высшего управленческого персонала», широко известном в 70-х годах, среди основных качеств административного персонала подчеркивается необходимость большой выдержки, крепких нервов и целеустремленности, логического и рационального мышления в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и разрешать ее быстрее, чем это может сделать «средний человек», брать на себя бремя ответственности за руководящие решения и действия, обращаться с людьми искренне, дружелюбно, приветливо, но решительно и умение ясно и доходчиво передавать свои мысли устно или письменно. Способность широкого охвата и умение, не размениваясь на мелочи, принимать перспективные решения являются талантом, который иногда важнее всего другого. Он связан с высокой образованностью, большими знаниями, острой человеческой проницательностью и смелостью встретиться с трудностями лицом к лицу, когда выполнение принятых решений ведет к неопределенным последствиям.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравочений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов. Следует задуматься и над известной формулой У. Джеймса, устанавливающей зависимость между чувством собственного достоинства (ЧСД), успехом, достигнутым человеком (У), и его притязаниями (П):

$$\text{ЧСД} = \frac{\text{У}}{\text{П}}$$

Несомненно, что неординарная личность обладает и особым типом, стилем мышления, для которого характерны высокая скорость обработки получаемой информации, нестандартность принимаемых решений и высокоразвитые способности к анализу и синтезу. Этот особый, полученный как драгоценное наследие предков или выработанный за годы жизни тип мышления называют творческим (еще и креативным, латеральным). Главной особенностью его является хорошо развитая интуиция, т. е. мыслительная деятельность, осуществляемая как бы «на краю» сознания. Хорошо развитая интуиция опирается на жизненный опыт человека и складывается из разнообразной информации, поступающей зачастую из всех органов чувств, мгновенно сортируемой, анализируемой и обобщаемой в виде акта принятия решения. Часто человек затрудняется объяснить, почему, по каким критериям принято это решение, что повлияло на его интуитивные выводы: «Этому человеку доверять нельзя» или «Здесь стоит пойти на риск». Интуиция всегда входит важной составной частью в практику управления, и особенно, важна ее роль в прогнозировании событий, в мыслительном процессе от гипотезы до принятия решения.

С интуицией связан еще один немаловажный психологический феномен – рефлексия, взаимное реагирование и восприятие, одно из проявлений которой заключается в понимании хода мысли собеседника или даже настроения группы лиц. Рефлексия характерна для труда руководителя, адвоката, педагога, полковника, оратора, то есть для всех профессионалов, осуществляющих коммуникативную деятельность. Способность к творческому мышлению дает руководителю значительные преимущества перед коллегами.

Большую пользу может принести коллективное творческое мышление, известное под названием метода «мозговой атаки». Главное в нем – добиться поставленной цели путем беспорядочного выдвижения самых неожиданных, «сумасшедших» идей, высказывать и развивать любой план, если его реализация может решить или помочь приблизиться к решению задачи. Этот метод дает возможность получить несколько вариантов решения проблемы, хотя некоторые из вариантов могут показаться вначале совершенно фантастическими. Обычно коллектив единомышленников с хорошо развитым творческим мышлением в состоянии за полтора-два часа предложить около сотни альтернативных вариантов решения задачи, и руководитель имеет возможность оценить их и выбрать оптимальный. Умение раскрывать интеллектуальный потенциал членов своего коллектива является высшим показателем управленческого мастерства, эффективность работы предприятия в итоге зависит не столько от руководителя, сколько от подчиненных – если руководитель умеет руководить!

Есть еще один важный стимул повышения трудовой мотивации – ясное понимание цели, разработка человеком его, так сказать, жизненной программы и тактических вариантов ее реализации и не случайно, что принцип цели является одним из основных принципов управления. Удивительно много людей, которые не знают, что им делать, чему посвящать себя, какой добиваться цели, такой человек как листок, упавший в ручей, безвольно подчиняется своей судьбе, плывет по течению, иногда может годами прозябать в тихой заводи и успокаивает себя тем, что живет, «как все люди». Активный, талантливый и честолюбивый человек не подчиняется обстоятельствам, он имеет ясные цели и будет всеми силами стремиться к ним. «Лучше делать и раскаиваться, чем не делать и все равно раскаиваться», – считал автор «Декамерона» Джованни Боккаччо.

Искусство постановки цели – это искусство управления. Без цели нет контроля за ходом и результатом процесса. Без целей оценка трудовой деятельности сотрудника имеет зыбкую основу. Без целей затухает творчество и правит бюрократия. Необходимо твердо запомнить: первейшая цель – это определение целей». Достаточно вспомнить горькую судьбу Сизифа – его лишенный всякого смысла труд олицетворяет одно из самых тяжелых наказаний!

Управление не будет эффективным без определения стратегий, без постановки крупномасштабных задач, так же, как плавание в открытом море без компаса, но в любой деятельности приходится искать решения сотен оперативных, сиюминутных проблем. Искусство управления заключается в способности выбирать из множества важных и неотложных задач те, которые обладают принципиальной приоритетностью, и сконцентрировать внимание именно на них.

Необходимо предостеречь от одной распространенной ошибки, характерной для многих руководителей и "сильных мира сего", – воспринимать окружающих людей по их внешнему облику. Очаровательная девушка – это очаровательная девушка, это известно всем и в первую очередь самой девушке. Но еще Лев Толстой заметил, что красота не есть добро, и можно добавить, что красивый человек далеко не всегда умен и добропорядочен. И наоборот, часто талантливый, неординарный человек без должного внимания относится к своей внешности, и рассеянный, застенчивый, внешне малопривлекательный сотрудник может быть добрым, честным и умным. Такой подход к личности, когда симпатичному человеку приписывается только хорошее или, наоборот, в психологии называется "эффектом ореола" и может привести к ошибочным выводам, сформировав вокруг начальника когорту любимчиков.

Тому, кто мечтает стать большим начальником, следует задуматься о той множественности сложнейших ролей, которые определяются сценарием деятельности руководителя, и о том бремени ответственности, которое ляжет ему на плечи. Да, начальник получает высокую зарплату, у него просторный, уютный кабинет, секретарь, машина, он "надувает щеки" в центре стола президиума, но он же – тонкий и искусный дипломат, определяющий стратегию общения с еще более высоким начальством, цели и тактику реализации принятых решений; координатор, распределяющий задачи среди исполнителей и контролирующий их выполнение; опытный коммерсант и финансист, знающий тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции; генератор идей, объективный судья, эксперт, наставник-воспитатель, у которого можно получить совет и помощь, и, наконец, тот, кто принимает единолично удары, упреки, жалобы, угрозы и выговоры в случае срыва в работе. Есть над чем задуматься...

Следует подчеркнуть, что люди, посвятившие свою жизнь служению искусству управления, часто приносят на алтарь этого искусства свое здоровье. Активная умственная работа требует мобилизации практически всех ресурсов организма, и чем активнее деятельность корковых и подкорковых отделов мозга, тем больше затрачивается энергии нервной системы. Постоянные перегрузки, бремя ответственности за успех порученного дела и судьбы людей, необходимость сдерживать свои эмоции, контролировать каждый свой поступок и каждое слово, интонацию – все это ведет к неминуемому стрессам и подрыву здоровья. Приводятся такие данные: десантник, прыгнувший с парашютом, теряет 0,5 кг веса и восстанавливает эту потерю после первого приема пищи. Офицер, контролирующий с земли десантирование, теряет более 2 кг и набирает первоначальный вес только через двое суток. По данным польского института праксеологии, фактическое рабочее время руководителей крупных предприятий превышает установленное в пределах от 23 до 60%, их рабочий день составляет 9 – 12,5 часа, а у руководителей местных органов самоуправления 12 – 14 часов.

Другая угроза здоровью таится в самом характере управленческой жизни – сидячий образ деятельности, ограниченный служебным кабинетом. Отсутствие физических нагрузок, гиподинамия ведут к ослаблению организма, и статистика показывает, что вероятность сердечных приступов со смертельным исходом у руководителей на 80% выше, чем у лиц, занимающихся физическим трудом.

Каждый работник умственного труда обязан помнить об этой опасной стороне своей профессии и не упускать любую возможность хорошо отдохнуть, набраться сил и ежедневно уделять несколько минут физической культуре. Медицина рекомендует вести такой образ жизни, при котором бы обеспечивались:

- физическая мышечная активность, постоянное пребывание на свежем воздухе (в том числе открытые форточки в спальне и в служебном кабинете), закаливание организма и рациональное, в соответствии с возрастом, питание (и конечно, обязательно, не забудет прибавить врач, необходимо воздержаться от... этот список известен каждому!). Эти мероприятия по восстановлению физической активности условно называют рекреацией (от лат. *rescreate* – восстановление);
- психическая нагрузка и переключение сознания на мысли, способные вызывать положительные эмоции. Это состояние психологического переключения, часто называемое релаксацией (от лат. *relaxatio* – ослабление), легко достигается с помощью кратковременного отдыха, нового анекдота, малых доз телевизора как хорошего снотворного и благоприятной семейной атмосферы;
- нравственный контроль и сравнение своих чувств и мыслей с моральными идеалами, духовное устремление к возвышенному и прекрасному, что называется этике почему-то катарсисом (от греч. *katharsis* – очищение). Если особенно не будоражить совесть, то каждый поступок может быть оправдан, и желанное состояние катарсиса легко достижимо. Существует даже "формула выживаемости":

$$B = \frac{\text{Трек} + \text{Трел} + \text{Ткат}}{\text{Тсут} - \text{Тсна}}$$

где в числителе - время, использованное на рекреацию, реализацию и катарсис, а в знаменателе - количество часов в сутках минус время сна. Формула убеждает сомневающихся, что на сон и приятные дела нужно не скупиться, а великий Норберт Винер дал разумный рецепт для борьбы со стрессами: "Наилучший способ избавиться от тяжелого беспокойства или умственной путаницы - переспать их".

Многолетние наблюдения за деятельностью различных руководителей и сопоставление различных стилей управления позволяют выделить признаки и характерные черты слабого руководителя:

- обилие непредвиденных негативных обстоятельств, срывающих планы такого руководителя. Именно этими "случайностями", "роковым стечением обстоятельств" объясняет он свои ошибки в управлении, а не отсутствием у себя способности предвидеть события и оценить имеющуюся информацию;
- работа по методу "открытых дверей", когда в кабинет начальника может войти любой и по любому вопросу (столь же неэффективен и противоположный метод - когда сотрудники и посетители вынуждены тратить много времени в приемной в ожидании беседы с руководителем). Стол такого руководителя обычно бывает завален папками и стопками деловых бумаг, и найти на этом кладбище нужный документ практически невозможно;
- склонность к длинным речам и затяжным совещаниям, к поучениям и наставлениям, фамильярность с подчиненными, уверенность в своей непогрешимости и способности все сделать лучше других;
- способность работать с утра до глубокой ночи, постоянно выполнять срочную работу дома, невысокий общий культурный и интеллектуальный уровень развития;
- склонность мыслить стереотипами ("профессиональная деформация"): вырабатывается стойкая оценка деловых качеств сотрудника, устойчивый образ усердного человека, льстеца, лодыря и т.п. и изменить такую оценку бывает весьма трудно.

Подводя итоги размышлений о личности руководителя, необходимо обратить внимание на тот особый по интеллекту, творческому потенциалу социальный слой, к которому по праву можно отнести талантливых профессионалов в области управления. Еще столетие назад Российская империя обладала уникальным богатством - высочайшей духовностью и обилием высокоодаренных индивидуальностей. Эта национальная элита состояла не только из высокообразованных представителей дворянского сословия и интеллигенции (невозможно перечислить всех талантливых ученых, писателей, поэтов, музыкантов, художников, полководцев, которых дал России этот элитарный слой общества!), но и из крестьян, купцов и мещан.

Этот тонкий социальный слой элиты является мощным катализатором поступательного творческого роста нации, и, по мнению Ю.Завльского, достаточно хотя бы 1% элиты, чтобы обеспечить прогресс нации. А теперь вдумайтесь в статистические данные этого ученого, определявшего "коэффициент элитарности" для страны: к началу XX в. Россия имела самый высокий коэффициент элитарности в мире - 8%! В 1917 г. этот коэффициент составлял 2%, а в 1980 г. - только 0,8%... И, к сожалению, этот коэффициент продолжает снижаться. Если в ближайшее время не будет осознана опасность этой тенденции и не будут приняты самые срочные меры по формированию интеллектуального слоя в обществе, то страна выпадет из числа цивилизованных стран мира. В заключение хочется привести полезные советы сотрудникам, которые помогут им во взаимоотношениях со своим мудрым руководителем:

Шеф всегда прав

Шеф не спит, шеф отдыхает

Шеф не ест, шеф восстанавливает силы

Шеф не пьет, шеф дегустирует

Шеф не флиртует, шеф обучает кадры

Шеф не кричит, шеф убедительно высказывает свою точку зрения

Шеф не почесывает затылок, шеф обдумывает решение

Шеф не кривится, шеф улыбается без энтузиазма

Шеф не трус, шеф поступает осмотрительно

Шеф не неуч, шеф предпочитает творческую практику бесплодной теории

Шеф не берет взятки, шеф принимает знаки благодарности

Шеф не любит сплетен, шеф внимательно выслушивает мнения сотрудников

Шеф не мямлит, шеф делится своими размышлениями

Шеф не лжет, шеф дипломат

Источники и литература

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФА • М), 2001. – 528с.
2. Алехина И. Имидж и этикет делового человека / Алехина И. – М., 1996.
3. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. – М., 1994.
4. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. – М. 1993.
5. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993.
6. Китов А. И. Психология управления. – М., 1972 а. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М., 1997.
7. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении / Мартынов С. Д. – Л., 1991.