

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Гургенидзе С.А.*

докторант Тбилисского университета имени Давида Агмашенебели

Организационная деятельность менеджера заключается, прежде всего, в руководстве людьми, коллективом работников. Любой даже самый талантливый менеджер, руководитель не сможет успешно управлять аппаратом, если он не умеет правильно распределить конкретные обязанности и ответственность между своими подчиненными, ввести в коллективе твердую, осознанную дисциплину, объединить оперативное руководство с работой над перспективными проблемами менеджмента [1].

Для централизованной системы менеджмента существенным элементом организации является корпоративная культура. Важным фактором для внедрения технологий менеджмента в деятельность организации является наличие многих черт, присущих организациям, в которых существуют устоявшиеся корпоративные традиции, традиции команды: единство цели, общие дела, наличие ритуалов и символики, взаимное доверие между членами команды, хорошие отношения со всеми членами команды, общая ответственность за качество результатов и соблюдение определенных стандартов деятельности; оценка и признание членов команды, высокая нравственность, гордость за принадлежность к определенной команде и некоторые другие.

При таких условиях возможно появление атмосферы эффективного творческого менеджмента, который создается на таких принципах. Прежде всего, это разработка подходов, задач и планов действия поощрения за принятые меры: поиски новых решений и экспериментирование, творчество и развитие независимо от сферы деятельности; готовность к ответственности; неординарность мышления; стремление к созданию нового. Кроме отличий в нравственно-психологическом климате внутри организации, существуют отличия в ценностях и нормах. Культура организации, в которой преобладает дух эффективной деятельности, является резко контрастной. Вместо иерархической структуры со всеми сопутствующими ей проблемами научный менеджмент имеет в своей основе горизонтальную, но довольно развитую структуру, которая предусматривает наличие значительного количества наставников. Цели, на которые работает организация, рассматриваются как то, что приносит большое удов-

летворение. Здесь происходит свободный обмен и взаимное обогащение как внутри сферы деятельности и даже подразделений, так и между ними [2].

Для создания климата научного менеджмента необходимы определенные условия. Отличительной особенностью такого климата является то, что организация ориентируется на выход на передовые рубежи в сфере своей деятельности, поощряя внедрение новых идей, экспериментирование и связанный с ним метод проб и ошибок. Необходимым является создание такой атмосферы, которая бы не только допускала, но и стимулировала осуществление ошибок и делала авансы на промахи, но только в том случае, когда работник занимается настоящим творческим поиском. Сама организация должна быть восприимчивой к нововведениям. Поощрение работы специалистов разных профессий в одной команде должно быть постоянным условием деятельности организации. Важной составляющей научного менеджмента является наличие неформальных групп. В обычной организации это усложняется тем, что карьера любого члена организации зависит, прежде всего, от его действий в пределах занимаемой должности, но не от вклада в нововведения. Дух творческого менеджмента не может быть навязан кому-нибудь, он может развиваться только на добровольной основе. Существуют отличия между уровнями мышления традиционного (приверженца корпоративности) и творческого менеджера (направленного на повышение эффективности деятельности). Большинство таких менеджеров не способны стать эффективными, поскольку иногда характер их деятельности не сочетается с характером их мышления. У эффективного менеджера, прежде всего, проявляется стремление до конца бороться за достижение своей цели. Уверенность в вознаграждении за потраченную энергию и усилия при создании новой организации – одно из неотъемлемых условий эффективной деятельности. Внутренняя среда организации должна быть благоприятной для эффективной деятельности. Это предопределяется поощрением творческой активности, ощущением поддержки со стороны высшего руководства, которое обязательно должно

быть готово к моментальному корректированию планов.

Научный менеджмент характерен для организаций, где воплощаются инновационные технологии. Эти технологии объединяются в систему, в которой поощряются новые идеи и нововведения, создание команд из специалистов разных профилей, ориентируясь на успех в продолжительной перспективе. Ведущим организациям присущи добровольное участие персонала в реализации той или иной программы и соответствующая оплата труда, поддержка со стороны высшего руководства. Организация, которая стремится воплотить климат эффективной деятельности, должна выполнить ряд условий. Следует убедиться в заинтересованности и поддержке руководителей высшего звена. Необходимо, чтобы все работники ознакомились с концепцией преобразования корпоративной культуры в духе творческого подхода к делу, а также обеспечить обучение персонала. Общие и специфические сведения о различных сторонах инновационной деятельности необходимо сделать достоянием всей организации. Подготовительная деятельность заканчивается составлением моделей распределения функций и созданием новой организации. Поскольку инновационная деятельность не приносит мгновенной прибыли, то необходимо дополнительное финансирование, чтобы новая организация могла выйти в лидеры. Для эффективной деятельности необходима гибкость менеджмента. Система стимулирования должна быть построена таким образом, чтобы поощрялась инициатива и риск, несмотря на возможный провал. Убыточные организации, подразделения должны быть сохранены в том случае, если через них субсидируются любые другие подразделения или создается основа для воплощения любой новой, стратегически важной для подразделения сферы деятельности. Для воплощения культуры эффективной деятельности необходимо, прежде всего, избавиться от психологии сдерживания, потребления, научиться брать ответственность на самого себя.

Менеджер подбирает команду при наличии полной информации о ее субъектах. При создании команды следует учитывать особенности ее формирования на каждом из трех этапов. Первый этап – первичный синтез. Характеризуется тем, что собранные в команду люди (специалисты) присматриваются и узнают об особенностях друг друга, общаются. На этом этапе начинаются процессы профессиональной, социальной, нравственно-психологической адаптации. Задача менеджера заключается в том, чтобы ускорить и облегчить процесс адаптации и знакомства. Этому будет способствовать информация, которую он предоставляет сформированной команде: о ее

целях и задачах, перспективах, способностях каждого члена команды, положенных на него функциях, методах стимулирования, получения необходимой информации и способах ее обработки, а также технических возможностях, имеющихся в распоряжении команды. Чем объективнее и доступнее информация, тем быстрее и с меньшими потерями для команды пройдет этот этап [3].

Второй этап – дифференциация. Характеризуется тем, что на основе информации друг о друге среди членов команды создаются первичные контакты команды по целям, интересам, способностям, нравственно-психологическим качествам. Одной из задач менеджера является управление процессом дифференциации, необременительная помощь членам команды в отборе своей микрогруппы. На этом этапе внутри команды, если она многочисленна, может образоваться группа, которая составляет актив команды, полностью разделяет цели и задачи, поставленные менеджером перед командой, условия и методы стимулирования. Не исключена возможность создания группы, которая понимает свои функции в команде, права и обязанности, но не уверена в реальных возможностях достижения поставленных целей. Также может возникнуть группа старательных исполнителей, которые понимают свои функции в команде, права и обязанности, но не проявляют своей инициативы, поскольку не согласны с методом достижения целей и потому не ощущают поддержки в этом со стороны руководителя команды. Довольно часто в организации есть и группа пассивных членов команды, главным принципом которых является избежание загруженности себя работой. Возникновение этой группы в созданной команде может иметь место в случаях недостаточной информации у менеджера о членах команды или при недостаточно серьезном подходе к формированию команды. Первые две группы могут образоваться под влиянием внешней среды. Чем больше группа недовольных в организации, которая создана внутри ее командой, тем худшим является влияние на команду внешних факторов. Второй задачей менеджера на этом этапе является создание благоприятной для команды внешней среды воспитанием интереса к ней у высшего руководства, которое способно повлиять на общественное мнение других членов организации.

Третий этап – синтетический, который характеризуется общностью интересов и единством задач. В команде устанавливается соответствующее взаимодоверие и поддержка. Команда полностью разделяет цели и задачи, которые определил менеджер, а также меры по их достижению, верит в высокий профессионализм руководителя. Задача менеджера на этом этапе со-

стоит в том, чтобы укреплять свой авторитет применением соответствующего стиля управления командой, постоянным развитием и закреплением успехов команды на пути достижения своих целей и задач. Формирование менеджером команды должно базироваться на четком соблюдении законодательства и других нормативных актов, которые определяют порядок трудовой и экономической деятельности организаций, работу субъектов экономической деятельности.

Главная задача руководителя – создать дружеский коллектив, который будет готов решать задачи, возникающие перед ним, поэтому его организаторские способности выступают на первый план. Кое-кто из американских теоретиков даже утверждает, что в условиях, когда руководитель какого-нибудь нового дела является узким специалистом, возникает опасность для эффективной работы всего коллектива, поскольку глубокое знание руководителем одной из специальных областей превращается в ограниченность, которая усложняет возможность объективного и всестороннего рассмотрения проблемы. Кроме того, руководитель, который не владеет достаточным уровнем знаний по менеджменту, создаст условия, когда коллектив будет работать “на него”, в то время как главная задача организатора состоит в том, чтобы создать условия для максимального развертывания творчества всех специалистов, быть способным предоставить правильное направление работы всего коллектива [4].

В условиях повышения роли человеческого фактора возрастает необходимость решения ряда психологических проблем усовершенствования менеджмента персонала, решение которых, прежде всего, связано с научно обоснованной диагностикой личностных и профессионально важных качеств работников, обеспечением менеджеров, руководителей всех уровней доступными и надежными методиками отбора, размещения и рационального использования персонала в разных областях человеческой деятельности. Каждая организация стремится к достижению цели, которую она поставила перед собой и которая оправдывает ее существование. Она должна нести социальную ответственность перед обществом и способствовать его развитию. Для этого необходимо изменять психологию работника, его мышление [5].

Задача менеджера заключается, во-первых, в создании условий для профессионального роста положительно настроенных работников, во-вторых, в нейтрализации отрицательно настроенных к работе (организации, менеджеру) работников. Это будет способствовать психологической стойкости коллектива организации в целом. Наиболее отрицательные качества личности проявляются в организациях при

наличии определенных факторов, а именно если в организации кризисная ситуация и нет надлежащего контроля за деятельностью работника как со стороны руководителя, так и со стороны отдела по работе с персоналом; при чрезмерном заступничестве за работника со стороны высших руководителей; при поддержке политики организации отдельными членами коллектива; соответствующая негативная среда в коллективе организации; возможность молниеносной карьеры отдельных работников [6].

При современных условиях деятельности государственных органов стратегической линией развития системы менеджмента персонала является интеграция всех аспектов работы (учетных, содержательных, аналитических, организационных) с человеческими ресурсами. На практике это значит, что субъекты этой деятельности несут ответственность за оптимальное количественное и качественное формирование персонала, организацию его эффективного использования, обеспечение профессионального и социального развития, удовлетворение жизненно важных нужд и интересов. Отсюда значимость формирования у специалистов, занятых в системе менеджмента персонала, совокупности знаний, умений и навыков социальной работы.

Таким образом, объекты и содержание деятельности в какой-то мере могут выступать критериями, согласно которым осуществляется описание психологических характеристик, и соблюдение этих характеристик является необходимым для выполнения профессиональных обязанностей. А.В. Жуплев делает замечание, что “организационно-технические изменения в американском и международном бизнесе повышают спрос на просвещенный управленческий персонал” [7].

Психологическое несоответствие требованиям профессии особенно проявляется в сложных ситуациях, когда необходима мобилизация всех личных ресурсов для решения трудностей, нередко нестандартных задач. Отсюда вытекает, что чем более сложные объект и содержание работы, тем внимательнее надо относиться даже к минимальным отступлениям от требований, которые выдвигаются к психике человека [8]. Для достижения наибольшего развития моральной зрелости коллектива необходим комплекс условий. К ним относятся как материальная предпосылка формирования коллектива, так и ведущая роль научной организации работы. Суть заключается в том, чтобы обеспечить экономический и социальный эффект. К важным условиям жизнедеятельности коллектива относится и то, что связано с его социально-психологическим обеспечением, состояние духа, традиции и т.п. Гносеологический анализ направлен на выяснение сущности общест-

венного мнения, а социологический – на его практическую сторону [9].

На процесс формирования и становления общественного мнения в коллективе значительное влияние имеет его руководитель. При осуществлении влияния на формирование мнения коллектива необходимо учитывать, во-первых, что каждый человек имеет свое мнение по различным вопросам. Во-вторых, коллектив необходимо психологически настроить, заразить общими интересами. В-третьих, следует принимать во внимание роль социально-психологических слоев, референтных групп, лидеров коллектива в формировании коллективного мнения, так как иногда под их влиянием формируется нежелательное мнение. В-четвертых, коллективное мнение как оценочное суждение может быть разным: политическим, экономическим, моральным и т.п., – но технологически оно действует как социально-психологическое явление. В-пятых, авторитет руководителя-менеджера непосредственно зависит от мнения коллектива. Попытки руководителя игнорировать его связаны с нравственно-психологическими, а нередко и с экономическими потерями и для него, и для коллектива. Однако мнение коллектива не всегда может быть правильным. Руководитель обязан в таком случае отстаивать свою позицию, одновременно стараясь перестроить коллективное мнение [10].

На формирование нравственно-психологического климата коллектива значительное влияние имеют: а) межличностные отношения членов коллектива, их недооценивание – одна из распространенных ошибок; б) неопытность руководителей. Незрелость межличностных отношений (наличие в коллективе антипатий, недоверия к отдельным работникам, равнодушия к переживаниям товарищей и т.п.) приводит к искажению восприятия людьми обстановки в коллективе, ухудшению их настроения, разобщенности мыслей, отсутствию интереса к коллективным традициям. Все это отрицательно сказывается на нравственно-психологическом климате коллектива. Очень опасно, когда менеджеры без достаточных оснований полагаются на свой высокий коэффициент умственного развития. Коэффициент умственного развития не является решающим. Решающий фактор – склад характера, который определяет, с какой целью человек применяет свой интеллект. Человек зависит от отношений с другими людьми. Однако не следует и переоценивать роль межличностных отношений в формировании нравственно-психологического климата коллектива. Межличностные отношения должны отражать и закреплять, прежде всего, моральные принципы высококультурного общества и таким образом оказывать соответствующее влияние на

состояние нравственно-психологического климата коллектива [11].

Человек становится лидером, прежде всего, благодаря тому, что другие готовы идти за ним, поскольку он способен предложить пути для удовлетворения их самых важных потребностей, указать необходимое направление движения. Что же необходимо для того, чтобы стать лидером? Прежде всего, желание быть им, которое есть далеко не у каждого, а соответственно, и готовность брать на себя риск, обязанности и ответственность. Коммуникабельность, умение работать с людьми – главное требование. Претенденты на роль лидера до 35-летнего возраста должны приобрести значительный опыт работы. К этому возрасту в течение 6–7 лет (так определяют западные специалисты) проходит его становление как лидера [11].

Лидеры бывают официальные и неофициальные. К первым относят тех административных и общественных руководителей, которые имеют задатки лидера. Ко вторым – рядовых членов коллектива, которые имеют задатки лидера и благодаря этому получили статус неофициального организатора или выразителя их мыслей, позиций, отношений всего коллектива. Когда руководитель становится лидером – это подтверждение его умения использовать межличностные отношения с целью закрепления своего положения в коллективе. Такие руководители владеют высокой результативностью убеждения и влияния, организации людей. Они с меньшими психологическими затратами для себя и людей решают много управленческих задач. Значение неофициальных лидеров в жизни коллектива также является большим. Они могут осуществлять на него как положительное, так и отрицательное влияние. Их можно поделить на деловых и эмоциональных. Первые пользуются признанием в коллективе за профессиональные знания, опыт, мастерство. Ко вторым принадлежат работники, которые вызывают чувство симпатии, доверие у людей [13].

Научный менеджмент требует всестороннего анализа, системного, комплексного подхода к разработке мероприятий по усовершенствованию деятельности руководящего аппарата и организационной деятельности. Вместе с тем должны разрабатываться и учитываться социологические, психологические, правовые, этические, технические и другие аспекты менеджмента. Люди входят одновременно в большое количество разнообразных групп [14].

Устанавливая то или иное правило поведения, необходимо предусмотреть, как человек на него будет реагировать: найдет путь, чтобы обойти это правило, если оно ограничивает его действия, ведет к появлению "неприятностей" или, наоборот, использует новую ситуацию, чтобы в конце

концов увеличить свое "удовлетворение". Поведение человека зависит и от наличия обратной связи. Если ее нет, то он почти никак не реагирует на свое правильное или ошибочное действие и начинает жить по принципу "а мне все равно". Благодаря этому нередко и развиваются бюрократизм, формализм, равнодушие, небрежность в работе. Система научного менеджмента должна быть такой, чтобы работники стремились развить деловые черты характера: трудолюбие, творческая смелость, чувство ответственности, стремление к правдивой информации [15].

Именно от слаженной работы управленческого коллектива зависят результаты работы руководящего аппарата. Эта деятельность определяется многими факторами, в том числе психологическими. При формировании управленческого коллектива необходимо учитывать и правильно объединять темпераменты людей, их характеры, возраст и другие социально-психологические факторы. "Чем выше по своему развитию является группа, – утверждает А.В. Петровский, – тем более сложным и более широким набором морально оправданных личностных характеристик может быть описан лидер. Именно здесь возможно компенсирование одних качеств другими, что объясняет широкую их вариативность, на которую неоднократно указывали исследователи. Опосредованность их содержанием конкретной групповой деятельности, в свою очередь, ведет к их вариативности по признакам специфики этой деятельности" [16].

Так, при всем разнообразии характеров, темпераментов каждый из работников имеет свои положительные и отрицательные стороны. Живость и чуткость сангвиника, покой и отсутствие торопливости флегматика, энергия холерика, глубина и стойкость чувств меланхолика – все это примеры ценных качеств разных темпераментов, которые должны обязательно учитываться при отборе и размещении персонала на должностях в руководящем аппарате.

Во время чрезвычайных ситуаций менеджер организации должен уметь организовать группу из ведущих специалистов. Конечно, с такими специалистами сложно работать, еще сложнее за короткий срок сплотить их в настоящий коллектив. Именно в такой ситуации раскрывается настоящий талант менеджера.

Таким образом, важным условием высокой трудоспособности каждого служащего и коллектива в целом являются правильные взаимоотношения между менеджером и подчиненными. В коллективе всегда есть люди волевого, дисциплинированного, веселого характера, оптимисты. На таких, прежде всего, и должен опираться руководитель. С их помощью можно влиять и на людей иного склада: застенчивых и медли-

тельных, на тех, кто легко подвержен меланхолии и разочарованию, и даже на просто ленивых или недобросовестных. Менеджер должен постоянно чувствовать настроение подчиненного ему коллектива. Относясь по-разному к людям с разными характерами, умело маневрируя, менеджер получает возможность влиять на трудоспособность и дисциплину, регулировать взаимоотношения в коллективе. Следует учитывать и мотивацию их поведения. Отношение к работе, коллективу, руководителю у служащих может быть обусловлено разными мотивами. Одни хорошо работают только если материально заинтересованы, другие – из-за честолюбия, третьи – из желания заслужить одобрение, а четвертые – поскольку правильно сознают свои обязанности. Отношения в коллективе также могут формироваться, исходя из разных мотивов (уважение, зависть, дружба, лесть и т.п.). Все эти мотивы необходимо учитывать во время воспитания в подчиненных такой мотивации их поведения, которая бы способствовала проявлению инициативы и добросовестного отношения к работе, стремлению преодолеть трудности. Главное – воспитывать интерес к своей работе. Только в этом случае служащий работает активно, творчески, меньше утомляется, проявляет инициативу. Эффективные менеджеры должны владеть современными методиками влияния на подчиненный им коллектив. Следует отказаться от карательно-репрессивных способов принуждения. Социально-психологическое мотивирование работников к более высоким профессиональным достижениям является основой инновационных моделей менеджмента организации.

#### Литература

1. Эвард К. Персонал управления для 2000 года / К. Эвард // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 4. – С. 22–26.
2. Головаха Е.И. Психология человеческого взаимопонимания / Е.И. Головаха, Н.В. Панина. – К. : Политиздат Украины, 1989; Донцов А.И. Психология коллектива / А.И. Донцов. – М. : МГУ, 1984.
3. Курс для высшего управленческого персонала : пер. с англ. – М. : Экономика, 1970.
4. Гвишиани Д.М. Социология бизнеса / Д.М. Гвишиани. – М. : Соцэкиздат, 1962. – С. 98–99.
5. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект / А.В. Филиппов. – М. : Экономика, 1990.
6. Сантилаинен Т. Управление по результатам / Т. Сантилаинен. – М. : Экономика, 1991. – С. 85.
7. Жуплев А.В. Школа бизнеса Мэрилендского университета / А.В. Жуплев // ЭКО. – 1986. – № 3. – С. 184.

8. Донцов А.И. Психология коллектива / А.И. Донцов. – М. : МГУ, 1984; Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психологической диагностике / Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. – К. : Наук. думка, 1989.
9. Жунев В.Б. Общественное мнение в социальном управлении / В.Б. Жунев. – Новосибирск, 1987. – С. 54–58; Горшков М.К. Общественное мнение / М.К. Горшков. – М. : Политиздат, 1988.
10. Алексеев А.А. Психогеометрия для менеджеров / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. – Л. : Наука, 1991. – С. 83.
11. Головаха Е.И. Психология человеческого взаимопонимания / Е.И. Головаха, Н.В. Панина. – К., 1989.
12. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла : настольная книга : пер. с англ. / Д. Трейси. – М. : Автор, 1993. – С. 59.
13. Коробейников В.С. Пирамида мнений / В.С. Коробейников. – М. : Молодая гвардия, 1981. – 222 с.
14. Шляпентох В.Э. Социология для всех / В.Э. Шляпентох. – М. : Советская Россия, 1970. – С. 53.
15. Трапезников В.А. “Глаголы” управления: знает – может – хочет – успевает / В.А. Трапезников // Литературная газета. – 1970. – № 20. – С. 13.
16. Петровский А.В. Теория деятельности опосредствования и проблема лидерства / А.В. Петровский // Вопросы психологии. – 1980. – № 2. – С. 36.

---

**Гургенидзе С.А. Организационно-правовые аспекты работы руководителя**

**Аннотация.** В статье рассматриваются взаимоотношения между менеджером и подчиненными как важное условие высокой трудоспособности каждого служащего и коллектива в целом. Раскрываются мотивы, которые необходимо учитывать во время воспитания у подчиненных такой мотивации их поведения, которая способствовала проявлению инициативы и добросовестного отношения к работе.

**Ключевые слова:** руководитель, менеджер, корпоративная культура.

**Гургенідзе С.А. Організаційно-правові аспекти роботи керівника**

**Анотація.** У статті розглянуто відносини між менеджером і підлеглими як важлива умова високої працездатності кожного службовця й колективу в цілому. Розкрито мотиви, які необхідно враховувати під час виховання в підлеглих такої мотивації їхньої поведінки, яка сприяла б появі ініціативи та сумлінного ставлення до роботи.

**Ключові слова:** керівник, менеджер, корпоративна культура.

**Hurhenidze S. Organizing and legal aspects of manager's work**

**Annotation.** In the article relation between manager and subordinates as important condition of high capacity of every employee and collective in general are revealed. Reasons that must be taken into account during the education of such motivation of the subordinates' behavior that would promote the manifestation and conscientious attitude to work are shown.

**Key words:** leader, manager, corporate culture.