

РОЛЬ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Куманева А. С., студентка III курса специальности «Менеджмент организации» экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

Статья призвана показать важность изучения руководителем организационного поведения и роль менеджера в формировании его в коллективе подчиненных. В ней рассмотрены наиболее общие и важные проблемы управления и предложены направления, которым в первую очередь должен следовать современный руководитель.

Ключевые слова: лидерство, постоянное развитие, вовлеченность, система, коллектив, открытость.

Сложность управления организацией в кризисной ситуации обусловлена тем, что, во-первых, возникают новые задачи, несвойственные докризисному нормальному режиму функционирования организации, а во-вторых, что обостряются уже существующие проблемы, все приобретает качественно новые черты. Поэтому именно в такие периоды чрезвычайно важно правильное умение руководителя расставить приоритеты, выбрать направления, методы и на основе них создать стратегию выхода из кризиса или же функционирования в рамках существующего глобального кризисного положения, что актуально на сегодняшний день. Однако сегодня положение множества российских организаций показало, что как правило, решения руководства оказывались направленными на сохранение материальных ресурсов, тогда как человеческие «приносились в жертву». Так приблизительно 560 тыс. западных ИТ-специалистов в кризисный период были уволены из компаний "IBM", "HP и др. [1]. Это все равно, что когда корабль тонет, все начинают спасать корабль, но спаси мы команду, то мы не раз еще отправились бы с ней в плавание. Так большинство ученых и практиков в области управления сегодня подчеркивают *важность именно человеческих ресурсов и даже переводят людей из разряда ресурсов в разряд ценностей*

организации, являющихся носителями источников развития организации, ее конкурентных преимуществ. Поэтому целью данной статьи является показать важность, даже приоритетность изучения руководителем организационного поведения и раскрыть наиболее общие направления этой деятельности. Также важным является показать, что делая приоритетным сохранение коллектива, руководитель не отворачивается от решения оставшихся и столь многочисленных в кризисный период проблем. Нет, наоборот, *организационное поведение, как комплексный показатель состояния и развития социальной сферы организации, представляет собой важнейший ресурс и почти неисчерпаемый резерв для повышения эффективности функционирования организации, своего рода помощника и союзника в выходе ее из неблагоприятной ситуации.*

Итак, показав насколько актуальна, а, следовательно, и важна данная проблема для сегодняшних компаний, предлагается остановить свое внимание на следующих аспектах:

- лидерство и авторитет руководителя;
- личный пример и соответствующая обстановка;
- открытость и понятность действий руководства;
- вовлеченность подчиненных;
- постоянное изучение и познание коллектива подчиненных;
- постоянный контроль процесса развития коллектива.

В осуществлении программы общего управления организационным поведением внимание в первую очередь следует уделить руководителю. Несмотря на то, что существует множество стилей руководства от авторитарного до демократического, а порой и попустительского, *руководитель по-прежнему должен являться лидером в своем коллективе:* обладать действительным доверием, находиться в центре происходящих изменений и контролировать их, решения его должны восприниматься как руководство к действию. И здесь уместным будет привести слова американского философа бизнеса Джима Рона: «Качества лидера – быть строгим, но не грубым; быть доброжелательным, но и не слабым; быть уверенным, но не задираться; быть размышляющим, но не лени-

вым; быть скромным, но не робким; быть твёрдым, но не высокомерным; шутить, но без глупостей!» [3]. Только при таком положении он сможет реализовывать меры и воодушевлять к этому свой коллектив, т.е. такого положения, что эти решения будут восприниматься как нечто важное, общее для всех. Заметьте, если человек является для нас образцом и предметом уважения, то его просьбы мы выполняем, как свои, и при этом испытываем чувство личного удовлетворения. И, что важно в организации, *руководитель должен явиться лидером для всех сотрудников, а не части из них*, т.е. он должен возглавить сообщество, некое единство, став, по сути, неким связующим звеном для них. Однако чаще всего в силу повышения своей занятости руководитель меньше времени начинает уделять непосредственным подчиненным, что и лишает его лидерских позиций и переносит в «графу» формального главы, раздающего приказные указания.

Постоянная занятость, раздраженность, некоторая суматоха, взволнованность руководства переносится и на коллектив. Это в свою очередь рождает преждевременные опасения, напряженность обстановки, и это сказывается не только на производительности, но и психологическом здоровье каждого сотрудника. В таком положении очень сложно проводить антикризисную стратегию, организовывать сплоченную и продуктивную работу. Это можно сравнить с тем, когда больной доктор говорит о методах эффективного лечения, но энтузиазма, действенной веры больным внушить эта речь не сможет и не потому, что она плоха, а просто потому, что больные не воспримут ее должным образом. До того момента, пока сам руководитель ни научится видеть в проблемах пути к совершенствованию через решение этих самых проблем, ни научится не бояться проблем и кидаться в панику, а стараться решать их и быть еще более деятельным в эти периоды, до того момента и его коллектив не будет способен переступить через эти проблемы. Иными словами проблемы должны быть толчком к переменам и сотрудники должны чувствовать, что возможен положительный исход. *Руководитель должен стать примером для своих подчиненных*, постоянно внушать им, что кризис, не смотря на то, что достаточно слож-

ный период, но это есть проверка организации на крепость, устойчивость и что все будет хорошо, а для этого все члены должны приложить максимум усилий. И необходимо, чтобы такие настроения сформировались в единое организационное, лишь тогда это станет общей заразной мыслью.

Но для того, чтобы перенести такое видение на уровень организационной общности и соответственно добиться соответствующей реакции от подчиненных одних слов и убеждений мало, необходимы реальные действия. И именно здесь приобретает свое значение такая черта как *открытость и понятность действий руководства*. Чаще всего в периоды возникновения кризисных ситуаций руководство принимает множество действий, а при этом подчиненные становятся исполнителями единичных поручений, и не работниками в какой-то системе, они начинают быть единицами и не членами команды, зачастую руководство даже не удосуживается объяснить хотя бы причины своих решений, таким образом разрушая даже самые малые принципы работы в единой системе. Так 80% случаев развалов организации происходят по причине того, что руководство принимает поспешные, неоговоренные решения [4]. *Подчиненные должны стать полноценными участниками всех действий, почувствовать себя частью организации*, именно частью зависимой и, одновременно, влияющей на деятельность других, тогда они будут более заинтересованы, тогда они смогут принять продуктивное участие в решении проблем. Для этого отчасти и существует организационная культура, чтобы привить членам чувство единства и взаимосвязи. Таким образом, ответственность станет всеобщей и тогда, если руководитель задаст правильное направление, возможно будет более эффективно (быстро, плодотворно, возможно без участия руководителя, что сэкономит ему время) решить какие-либо вопросы. Помимо всего, *открытость рождает большее доверие и ставит руководителя в центр как информатора и как координатора*, что переводит организационную культуру на качественно новый уровень.

Открытость рождает взаимопомощь. Сотрудники, чувствуя себя частью организации и видя, что она столкнулась с рядом сложных проблем, все-

гда готовы стать союзниками в их решении. Это может стать как хорошим стимулом для самих работников, так и дополнительным рычагом влияния для менеджера. Так в одной из фирм вместо сокращения штата было предложено снижение заработной платы каждого сотрудника, дабы сохранить коллектив в полном составе; после небольших совещаний сотрудники приняли это решение. Однако здесь может возникнуть ряд разногласий, например, по поводу мотивов,двигающих работников к столь «благородным» решениям. Действительно ряд сотрудников настолько самоотверженны, что готовы лишиться части личной выгоды в пользу организации, ряд других поддаются их влиянию, какая-то часть делает это из каких-то корыстных побуждений, например, показать свою преданность организации начальству, возможность выделиться из коллектива. Но на это и существует управление организационным поведением, которое помимо внешних выражений имеет и внутреннюю сторону.

Менеджер должен вести постоянное наблюдение и исследование коллектива, с которым работает [5]. Это дает возможность видеть истинные мотивы их поведения, знать цели, стремления, а также знать возможности каждого, помимо всего это позволяет увидеть реальную «расстановку сил» в коллективе, то есть сильных независимых или же малозависимых личностей, «личностей-магнитов», и наоборот, зависимых от чужого мнения, способных без особых колебаний принять любое решение работников. А это очень важно в сложные периоды, потому как нужно знать, кому можно рискнуть и доверить решение каких-либо проблем, знать как воздействовать и на кого воздействовать в первую очередь, видеть реальный потенциал коллектива, его способность или неспособность к выходу из кризисной ситуации. То есть менеджер должен видеть коллектив не только как совокупность работников с определенными личными, профессиональными чертами и особенностями, но и как систему, нечто взаимосвязанное, видеть особенности этой системы, знать рычаги управления этой системой, а не конкретным работником организации [3]. Можно провести сравнение со стаей рыб, их поведение достаточно непредсказуемо, однако ни одна из рыб никогда не выбивается и в случае опасности они действуют как

единое целое. Так и в организации необходимо видеть коллектив как единство со своими особенностями и чертами, которые присущи только ему [коллективу]. Это дает выигрыш не только в результате, но и во времени, которое так необходимо руководству в кризисные моменты. Например, воздействуя лишь на отдельных сотрудников, обладающих «весом» в коллективе, можно воздействовать на весь коллектив, побудить его к действию; или зная опять же особенности своего коллектива, можно сказать небольшую речь, в которой задействовать только истинные мотивы деятельности работников, и этого будет достаточно для действенного их убеждения. Сказать, например, о важности этого дела для организации, если работники проникнуты чувством патриотического отношения к ней, или же сказать о возможных выгодах для каждого, если работники настроены эгоистично. Это позволяет экономить и на контроле, поскольку в здоровом коллективе при содействии руководителя образуется своего рода самоконтроль или контроль со стороны самого коллектива, основанный на ценностях, принципах в работе (например, своевременная сдача отчетов или открытая просьба о помощи), который также как и знание техники работы, ответственности, исполнительности, в кризисные периоды дает возможность проводить проверку только результатов, а не всего процесса [5]; а при необходимости возможно назначение консультантов, которые смогут помочь, при возникновении проблем. Все это положительно не только для руководителей, но и для подчиненных: передавая работнику ответственность за процесс или же назначая консультантом, руководитель повышает значимость работника в лице организации, дает возможность проявить себя. Но для этого необходимо знание своего коллектива, иначе возможны еще более губительные для организации последствия.

Помимо всего прочего *изучение организационного поведения* дает возможность контролировать уровень открытости, который, как сказано выше, необходим для действенного убеждения работников. Так, например, это дает возможность знать, сколько информации необходимо «подать» коллективу, т.е.

говорить ли о стратегии или обозначить лишь тактику, что необходимо объяснить, а что поймут и без пояснений и другое.

Итак, все искусство управления можно сравнить с арабским танцем. Танцовщица загадочно красива, ее движения плавны и будто бы продолжают друг друга. Мы не видим той тяжелой работы по выполнению ряда последовательных, сложных в технике движений, мы видим вдохновляющий нас и завораживающий танец. Однако, придя на первое занятие, можно услышать простую истину: 80% успеха выступления зависит от работы рук, но вся сложность заключается в том, чтобы научить части тела двигаться отдельно. Поэтому начинающие танцовщицы выглядят так скованно, руки их зачастую «корявы». Пока тело не научится выполнять все движения «автоматически», танцовщица не начнет уделять внимание рукам, все ее внимание будет приковано к технике тела, и лишь когда движения будут отработанны и в какой-то степени будут происходить бессознательно, тогда руки станут прекрасным сопровождением и украшением выступления. Так и в управлении: *задача менеджера – принимать решения, однако до тех пор, пока он не научится владеть своим коллективом в совершенстве, его решения будут «разбиваться о стену».*

В заключение стоит подвести итоги:

– только будучи истинным лидером и примером для своего коллектива руководитель сможет проводить действенную политику;

– большое внимание следует уделить микросреде в организации, поскольку она напрямую влияет на деятельность подчиненных: «не требуй от подчиненных быть спокойными и здравомыслящими, когда вокруг все паникуют»;

– действия руководителя должны касаться всех подчиненных, т.е. перейти больше на организационный, а не личностный уровень, должны быть понятными и открытыми;

– руководитель должен изучать свой коллектив и использовать его положительные системные качества (например, самоконтроль) – принцип куклово-

да: вас не видно, но вы всем управляете, но только необходимо учитывать, что «куклы» живые и постоянно развиваются;

– реализовывать меры, основываясь на проверенных фактах, а не на интуиции и лживых доводах, как говорится в одном из принципов управления качеством.

Такие методы и подходы к организации в целом и к организационному поведению в частности необходимо применять не только в кризисные ситуации, возможно их проведение в рамках проверки коллектива на выдержку, устойчивость, да и в целом это позволяет экономить время и совершенствует сам подход к процессам в организации, делает организацию более адаптивной к внешним условиям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Как мотивировать топ-менеджеров [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://biz-prices.ru/page-68.html>

2. Мясоедова, Т. Т. Организационная культура российских корпораций / Т. Т. Мясоедова, Н. И. Малышева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №3. – С. 139-143.

3. Сказанная фраза должна быть короче всей мысли [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://oprk2003.narod.ru/hobby1.htm>

4. Смирнова, Я. О. Управление организационным поведением на основе развития корпоративной культуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/173145.html>

5. Теоретические основы организационного развития в управлении предприятием [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://www.smartcat.ru/Management/crisisenterpriseE.shtml>