

Анализ принципов управленческого поведения

Работа менеджеров характеризуется фрагментарностью и не производит целостного впечатления. Краткий обзор управленческого поведения и практического применения исследований культурных и организационных различий в управлении.

Исследования управленческого поведения начались в 50-х гг. Изучение различий в управленческом поведении привело к заключению, что существуют многочисленные вариации как в работе одного менеджера в разные периоды, так и, что более важно, в аналогичной работе разных менеджеров. Наблюдается также и большое число различий в содержании труда менеджеров в пределах одной страны, и заметный рост различий, если мы переходим к сравнению работы менеджеров разных стран. В ряде книг, к примеру, отражены англо-американские различия.

Работа менеджеров характеризуется фрагментарностью, не производит впечатления чего-то целостного. Во многих исследованиях освещались социальные аспекты управления. Менеджеры проводили большую часть своего времени разговаривая и слушая. Они были частью социальной системы и стремились сохранить сотрудничество с другими с помощью организации сети связи, заключения сделок и переговоров. И это только некоторые из сделанных обобщений.

Во многих исследованиях освещались социальные аспекты управления. Менеджеры проводили большую часть своего времени разговаривая и слушая. Они были частью социальной системы и стремились сохранить сотрудничество с другими с помощью организации сети связи, заключения сделок и переговоров. И это только некоторые из сделанных обобщений.

Постепенно были выявлены и сложности изучения управленческого поведения. Во-первых, мы не смогли определить, что, собственно, специфически «управленческого» в управленческой работе. Во-вторых, на то, как исследователи отвечают на вопрос «Что делают менеджеры?», очень сильно влияют их субъективные представления. Менеджеры могут думать в процессе работы либо об интересах организации, либо о своих собственных. Они могут также выглядеть, как разработчики идеологии менеджмента, и действовать, как агенты капитализма. В-третьих, регистрация аспектов управленческой деятельности сопряжена со многими существенными методологическими проблемами, которые при этом трудно определить, включая тот факт, что категории, которые используются для описания работы, отражают индивидуальное восприятие управленческих задач исследователями. В-четвертых, потенциальная область исследования очень широка: на схеме обычно представляются в итоге лишь некоторые из сложных и разнообразных аспектов исследуемого явления. Их также можно применить в качестве базы для новых перспективных областей исследования. Будущие исследователи смогут учитывать сложности, но что более необходимо, так это осмысление и внимание к сути ситуации, в которой находится и

работает менеджер.

Основным практическим применением исследований управленческого поведения является формирование способности правильно отбирать и обучать менеджеров и определять различия требований к их труду. Большинство исследователей также делают выводы о факторах повышения управленческой эффективности.

Исторический обзор

Нет единого мнения при определении понятия «менеджер». Два наиболее простых и наименее неоднозначных определения «менеджера» следующие:

- 1) человек, который отвечает за работу других людей;
- 2) «любой человек, занимающий определенный уровень в иерархии, обычно это уровень более высокий, чем должность мастера в производственном отделении, и выше самого первого уровня контроля в офисе».

Впервые интерес к характеру управленческого поведения появился в 1950-х гг. Он был частью общего направления работы социологов, которые в процессе проведения исследований выявляли, что в действительности происходит в организации. До этого десятки авторов строили теории об организационных принципах или функциях управления, но никто из них не изучал работу менеджеров непосредственно на практике.

Первым выдающимся исследователем управленческой работы был французский менеджер и ученый Анри Файоль (Henri Fayol), опиравшийся на свой собственный опыт. Он опубликовал свои разработки в 1916 г., но до 1949 г. они были мало известны в англоязычном мире. Он дал описание функций управления, которое с незначительными изменениями все еще цитируется и сегодня. Он выделил следующие функции: планирование, организация, распоряительство (теперь эта функция превращена в мотивацию), координация и контроль. Будучи только абстрактными категориями, мало что говорящими об управленческом поведении, они не могли полностью описать процесс.

Ранние исследования обычно описываются как школа трудовой активности. Главным методом, используемым в них, была фиксация трудовой активности менеджеров с использованием простых категорий. Первое существенное исследование было проведено шведом Сьюном Карлсоном (Sune Carlson) в 50-х гг. Он организовал ежедневный анализ деятельности 9 директоров-распорядителей, 7 шведов и 2 французов, в течение 4 недель. Обсуждение методов исследования, особенно связанных с проблемами регистрации результатов деятельности, и практическая направленность работы до сегодняшнего дня находятся в центре внимания ученых. Это исследование было инициировано группой опытных шведских директоров-распорядителей, которые встретились с профессором С. Карлсоном для обсуждения проблем высшего исполнительного руководства. Они решили, что изучение их собственной работы позволит улучшить процедуры отбора и подготовки сотрудников для высоких управленческих должностей.

В отличие от всех последующих исследований С. Карлсон использовал разных людей для записи данных, включая исполнительного директора, его секретаря (они все были мужчинами), телефонного диспетчера и швейцара. Ежедневный анализ был дополнен исчерпывающими интервью и множеством основополагающих данных о личности каждого исследуемого и о фирмах, в которых они работали.

Г. Минцберг (Mintzberg, 1973) и Р. Стюарт (Stewart, 1976) кратко описали другие исследования, проведенные в 50-х и 60-х гг., в которых использовался метод ежедневного наблюдения (в России известен метод наблюдения, называемый «фотография рабочего дня»). Р. Стюарт также провела большое исследование, используя ежедневный анализ. Оно было основано на специально разработанных ежедневниках, которые в течение 4 недель заполнялись 160 менеджерами среднего и высшего уровня, работающими в частном секторе. Качество работы менеджеров в течение месяца сравнивалось с результатами других участников — выдвигались формулировки причин, по которым они отличаются друг от друга; эти объяснения использовались для определения различий в работе менеджеров. Так проводился анализ различных факторов активности менеджеров, что и являлось отличительной особенностью проведенного исследования. Для каждой категории, например такой, как процентное соотношение времени, проведенного в одиночестве, были представлены среднее значение и диапазон отклонений. Отклонения анализировались от одной недели к другой для каждого участника и по всей выборке. Для каждого вида анализа отклонения оказались довольно значительными. Этот анализ был противопоставлен предыдущим исследованиям, когда полученные данные обобщались, а отклонения не учитывались.

Главным недостатком ежедневных исследований была ненадежность результатов при сравнении таких категорий, как что менеджеры делают (в отличие от простых для анализа вопросов типа где, когда и с кем они совместно работают) и как они выполняют работу (например: звоня по телефону, проводя формальные встречи или работая в одиночку). Даже надежность сравнения простых категорий ограничивается надежностью зафиксированных результатов деятельности.

Исследования показали, что изучаемые менеджеры потратили большую часть времени разговаривая и слушая; для некоторых менеджеров этот результат составил 90% времени. Один из наиболее удивительных результатов, впервые полученных и отмеченных С. Карлсоном, состоял в том, что преобладающая часть управленческих действий была краткой, за исключением формальных собраний, и часто прерывалась. Хотя многие краткие контакты не фиксировались в ежедневниках, их анализ показал, что большинство менеджеров редко работают самостоятельно и без прерывания более получаса. Более поздние наблюдения показали, насколько фрагментарной может быть эта деятельность, когда она связана с выполнением более ста различных задач в день.

Знание того, что выполняют менеджеры, было получено на следующем этапе. Три американских исследования внесли вклад в различительный концептуальный анализ, позволяющий сделать обобщения относительно управленческого поведения и управленческого труда. Первое было проведено Леонардом Р. Сэйлсом (Sayles, 1964) и

основано на изучении 75 менеджеров низшего и среднего звена в отделении крупной американской компании, производящей технически сложное капитальное оборудование. Исследование проходило в течение нескольких лет и включало наблюдения, интервью и обратную связь по полученным результатам. Оно выявило, что это была такая система взаимоотношений, для которой важнее трудовая эффективность, чем индивидуальное предназначение и мотивация. В отличие от последующих исследований, которые фокусировались на отдельных менеджерах, Л. Р. Сэйлс описал управленческую работу как часть социальной системы. Он осветил динамику социальных взаимоотношений: «Для выполнения таких разнообразных и многочисленных ролей, как те, что осуществляют в процессе взаимодействия менеджеры на обычных руководящих позициях, требуется огромная личная энергия». Он подчеркнул важность горизонтальных взаимосвязей; определил различные их виды, назвав их заключением сделок, управлением технологическим потоком, обслуживанием, консультацией, ревизией, стабилизацией и инновацией; рассмотрел специфические трудности при их исполнении.

Второе в хронологическом порядке исследование было проведено Генри Минцбергом (Mintzberg, 1973). Он более подробно по сравнению с предшественниками сделал обзор предыдущих работ, а затем представил отчет о собственных наблюдениях в течение недели каждого из 5 руководителей в различных организациях. Наиболее известный аспект его исследований — это классификации 10 управленческих ролей, разбитых на 3 основные категории: межличностные, информационные и касающиеся принятия решений.

Минцберг представил менеджера как некий нервный центр для отслеживания и распространения информации, подчеркнул его информационную роль, что и стало его наиболее важным вкладом. Он также выделил различные межличностные роли; главный руководитель, лидер и посредник (связующее звено). Две другие роли связаны с межличностными взаимоотношениями: представитель организации и лицо, ведущее переговоры. Г. Минцберг подчеркнул, что менеджеры отдают предпочтение активным действиям: важное обобщение, если только забыть, что в его основе лежат наблюдения за деятельностью 5 американских исполнительных директоров.

Следующий важный вклад в изучение управленческого поведения был сделан Джоном Коттером (John Kotter, 1982). Его исследование было шире анализа, проведенного Г. Минцбергом в 1973 г., так как охватывало работу 15 генеральных директоров различных компаний и помимо документальных подтверждений, вопросников, наблюдений и многословных, обычно повторных интервью Дж. Коттер проводил опрос основных деловых партнеров фирмы. Исследование также включало анализ личностных характеристик и биографических данных руководителей, а также анализ обстановки и окружения компаний, в которых они работают. Дж. Коттер интересовался общими и отличительными характеристиками 15 руководителей. Он пришел к очень важному выводу, что менеджеры работают в очень специфических условиях, обстоятельствах, связанных с особенностями компании, и вряд ли они бы достигли должностей генеральных директоров при других обстоятельствах.

Дж. Коттер также предложил 2 новые ключевые концепции для анализа управленческого поведения: регламенты и сеть связей. Он утверждал, что менеджеры составляют регламенты в течение первых 6 месяцев года работы. Регламенты komponуются на основе слабо связанных целей и планов. Для их реализации менеджеры разрабатывали сеть контактов с людьми, способными помочь их осуществить и имеющими время на то, чтобы сохранять эти сети на необходимом уровне и, если надо, поддерживать. Регламенты часто охватывают более долгосрочные периоды, чем большинство формальных планов, при этом они содержат меньшее количество информации и имеют большее стратегическое значение. Так же как и в случае анализа данных ежедневников, в этом исследовании было отмечено, что время работы генеральных директоров определяется краткими и несвязанными беседами, при этом почти все свое время они проводят с другими людьми. Так же как и Л. Р. Сэйлс, он подчеркнул важность взаимоотношений за пределами непосредственной иерархической цепочки. Как и предыдущие исследователи, Дж. Коттер собирался применить свои результаты для повышения эффективности работы генеральных директоров.

Р. Стюарт разработала в 1982 г. свою главную концепцию, включавшую модель требований, ограничений и выборов, отображавшую гибкость, присущую труду различных сотрудников, и позволявшую находить различия не только в управленческом стиле, но и в природе предпочитаемого ими труда. Требования определяют работу, которую необходимо выполнить работнику, Ограничения — это факторы, ограничивающие рамки, в которых работник может действовать. Выборы — это возможности выполнения работы, позволяющие различным сотрудникам предпочитать или выбирать те или иные задачи, например инструктаж подчиненных.

Изучение политики управления было отдельной областью исследований. Так, классическое исследование М. Далтона «Men Who Manage» («Люди, которые управляют») представляет собой тот анализ аспекта управленческого поведения, который дает описание и объяснение, как группа менеджеров среднего звена искажает информацию, получаемую из главного офиса, в зависимости от собственных политических целей. Сегодня общепризнанно, что люди в организациях ведут себя расчетливо. Они намеренно передают необъективную информацию, чтобы выиграть спор, получить ресурсы и способствовать своей карьере, они также формируют союзы для достижения выгодных для них целей.

Менеджеры имеют больше возможностей для такого политиканского поведения, чем другие сотрудники и, согласно сделанному Дж. Хэнзуэй анализу, больше в этом нуждаются. Ее анализ напоминает об истинности положения о различиях между деятельностью менеджеров, осуществляемой в интересах организации, и деятельностью менеджеров, направленной на собственные интересы. Конечно, такое различие часто расплывчато. Менеджеры могут, например, предоставлять предвзятые аргументы для принятия определенного решения, так как они верят, что это решение в интересах организации. Но это также может быть мотивировано более эгоистичными причинами, например желанием разделаться со своим коллегой или быть замеченным высшим руководством.

Рейнхард Бендикс (Bendix, 1956) при сравнении работы и полномочий на Западе и в России утверждал, что конфликт в любой крупной организации был не между капиталом и трудом, а между управляющими и управляемыми. Менеджеры крупных организаций, по словам Р. Бендикса, будь то капиталист или социалист, разрабатывают идеологии для оправдания своих полномочий.

Д. Гоулер и К. Лег предлагают 4 примера того, что они называют риторикой управления. Во-первых, восхваление «понятной речи», поскольку часто приходится воспринимать речь, страдающую излишней двусмысленностью. Во-вторых, оправдание иерархии путем техно-социальных обоснований делегирования полномочий и отношений «сверху вниз». В-третьих, это риторика бухгалтерского учета, который помогает упростить и прояснить внутренние неопределенности. В-четвертых, это идеализация достигнутых результатов.

До сих пор не делалось ссылок на то, что при любой сложной работе сотруднику требуется время, чтобы в ней разобраться и научиться как можно лучше ее выполнять. Следовательно, восприятие работником своей работы в первое время может отличаться от восприятия ее некоторое время спустя, Джон Габарро представляет яркий пример исследования, в котором описываются управленческие действия в течение определенного времени. Он проводил лонгитюдное исследование деятельности 70 менеджеров высшего и среднего звена в течение 3,5 лет начиная с первого дня их работы. Он пришел к выводу, что менеджеры за это время проходили 5 различных стадий, в которых чередуются познание и действие.

Он описал каждую из этих стадий. Первая из них — овладевание, продолжается от 3 до 6 месяцев; вторая — погружение, длится от 4 до 11 месяцев, и в течение этой стадии менеджер производит некоторые изменения; третья — преобразование, обычно это период интенсивных изменений, длящийся от 3 до 6 месяцев; четвертая — закрепление, длится от 3 до 9 месяцев; и, наконец, усовершенствование. Видно, что продолжительность каждой стадии может быть совершенно разной, так как существуют значительные индивидуальные различия. Используя концепцию Дж. Коттера, можно рассмотреть период преобразования — время, когда менеджер в достаточной степени осознает свою новую деятельность, чтобы определить измененный регламент, и когда он уже выработал необходимую поддерживающую сеть связей для их внедрения.

Культурные и организационные различия в управлении

До недавнего времени исследования управленческого поведения были ограничены рамками одной страны. Авторы, практически специалисты только из США и Великобритании, часто писали так, как будто полученные ими данные могут быть распространены на поведение всех руководителей и на все виды управленческого труда. И это несмотря на то, что в течение длительного времени проявлялся интерес к изучению культурных различий в управленческих установках и использовались вопросники для проведения кросс-культурных сравнений взглядов руководителей на их работу. Одной из целей кросс-культурных исследований управленческих установок и ценностей было определение различий.

Управление — это профессия, имеющая общие особенности в любой части мира. Следовательно, категории А. Файоля, несмотря на их абстракцию, можно считать применимыми повсеместно. Отличаются друг от друга условия, в которых менеджеры планируют, координируют, контролируют, организуют и мотивируют, а, следовательно, и те способы, с помощью которых эти функции выполняются эффективно. Можно также утверждать, что менеджеры любой страны, согласно убеждениям Р. Бендикса, стремятся преодолевать сопротивление лиц, к которым они применяют власть, т. е. ставят целью определить или регулировать поведение других, хотя в условиях разных культур решение такой задачи производится с разными усилиями. В динамичных организациях, основанных на компетенции сотрудников, эта задача может оказаться относительно простой, поскольку потребность в управлении деятельностью других невелика, так как значительная часть сотрудников управляет своей деятельностью самостоятельно.

Фрагментация рабочего дня руководителя может служить одним из примеров неожиданных трудностей, которые ложатся в основу даже того, что на первый взгляд кажется простым. Фрагментация работы руководителя — это особенность, которую анализировали во многих исследованиях. Один из сделанных выводов состоит в том, что классическое представление о менеджере как о человеке, планирующем все заранее, ошибочно.

Было выявлено 3 причины сложностей.

Во-первых, степень детализации работ может отчасти зависеть от выбора руководителя, а на осуществление такого выбора влияют личные, организационные и культурные факторы. Анализ, основанный на наблюдениях, позволяет сделать вывод, что «степень фрагментации являлась для некоторых менеджеров в большей мере отражением их личного стиля, чем требований работы».

Во-вторых, ошибочно описывать блоки работы как детализированную последовательность операций, так как это может быть только методологическим приемом, причиной которого является желание зашифровать действия: менеджеры могут заниматься одними и теми же вопросами, но с разными людьми и с использованием разных методов.

В-третьих, детализация трудовых блоков может отражать национальные особенности культуры, а не характеристики, присущие управленческой работе. Стремясь обобщить управленческое поведение, всегда следует помнить о том, насколько узок круг стран, которые были исследованы. Для того чтобы определить, является ли фрагментация работ общим показателем или нет, необходимо провести исследование управленческого поведения в ряде различных по своей культуре стран.

Небольшое исследование, проведенное Робертом Доктором (Doktor, 1990), показало, что у японских и корейских руководителей работа значительно меньше фрагментирована, чем у их американских коллег. Он объяснял этот факт двумя причинами: в этих странах скоропалительные контакты с партнерами считаются невежливыми; японские

руководители проводят более длительные и немногочисленные беседы.

К личностным факторам, влияющим на результаты деятельности, относятся, например, пол, возраст, этническое происхождение, образование, карьера или личностные особенности и др. Выводы, сделанные в результате многочисленных исследований, не дают ясного объяснения, в чем состоят отличия в поведении женщин-руководителей.

Практическое применение

Большинство исследователей управленческого поведения видят практическое применение своим работам в деле повышения эффективности руководства, отбора и обучения менеджеров.

С. Карлсон подчеркивал важность понимания руководителями того, что они делают, так как часто существует расхождение между их пониманием того, что они делают, и тем, что они фактически делают. Он указывает на различия между тем, что можно намереваться сделать, например когда исполнительный директор проводит много времени за пределами своей компании, и фактически зафиксированными результатами поведения, которые в той или иной степени подтверждают подозрения. Таким же образом С. Карлсон указывает на различие между руководителями, считающими, что им не хватает времени на самостоятельную работу или на обсуждение с подчиненными перспектив развития, и реальными знаниями, сколько времени было потрачено в течение последнего месяца.

С. Карлсон применил формулировку «административные патологии». Он имел в виду отклонения от общепризнанных, более эффективных процедур, а также причины этих отклонений. Он предоставил примеры работ, перегруженных детализацией и запросами, таких как личные инспекционные поездки, которые руководители считают очень важной функцией. С. Карлсон считал, что обнаружение им существования таких патологий стало главным полезным вкладом его исследования в подготовку руководителей. Он также критиковал руководителей за наличие у них «комплекса ежедневника», так что их работа была жестко связана с тем, что записано в их ежедневнике, записи в котором слишком часто предопределялись другими людьми. Если они действительно полагают, что их личные визиты важны, они будут отмечать в ежедневнике, что они должны их сделать.

Р. Стюарт подобным же образом установила, что менеджеры считали, что записи их времени в ежедневнике приносят им пользу. Простая операция фиксирования информации в ежедневнике позволяла им отследить, как они работают, а анализ регистрации времени часто сильно удивлял их и приводил к планированию изменений методов работы. Она наглядно продемонстрировала различные виды ежедневников, которые можно использовать для контроля своей работы, и виды вопросов, на которые полезно найти ответы. Она утверждала, что существует опасность полного погружения в работу — удовольствия от полной занятости, что также сильно усложняет анализ результативности или эффективности работы,

Один из вопросов, которым интересовался Д. Марплс и который и сегодня представляет значительный интерес, заключался в том, что менеджеры практически не могут контролировать причины возникающих у них проблем, что у них мало возможностей, чтобы осознавать проблемы. Он убеждал, что потребностью развития менеджеров является приобретение способности овладеть должным умением осознавать проблемы, не создавая при этом других.

Г. Минцберг предложил 10 показателей эффективного управления. Его совет состоял в том, чтобы уделять внимание информации, передаваемой подчиненным. Он утверждал, что поверхностность суждений из-за высокой степени разнообразия и краткости показателей была основным профессиональным источником опасности для руководителя. Опасность заключалась в поверхностном рассмотрении всех вопросов и в отсутствии у руководителей времени сконцентрироваться на тех проблемах, которые требуют значительного внимания.

Дж. Коттер определил состав работ высшего руководства и настойчиво убеждал кадровиков и генеральных директоров, желающих осуществить перемещение, что различные условия работы высшего руководства требуют различных типов людей. При этом могут различаться как требуемые знания, так и личностные качества необходимого сотрудника. Альтернатива, которую он предложил, состоит в перепроектировании работы для того, чтобы она удовлетворяла характеристикам потенциальных кандидатов. Некоторые работы, особенно руководство крупными конгломератами, могут быть невероятно большими.

Дж. Коттер указал на проблемы, с которыми могут столкнуться директора при адаптации к новой работе, особенно если раньше они выполняли только функциональные роли. Он предположил, что им может потребоваться помощь в определении регламента и при формировании сети связей и что в первые месяцы их внимание не должно переноситься на какое-то другое место. Что касается опытных директоров, то разнообразие проблем может уберечь их от развития «туннельного» (узкого) видения. Это требует общения с разными людьми из различных областей бизнеса и открытости для разных взглядов и вопросов. Следовательно, Дж. Коттер говорит о ценности долгосрочных управленческих программ, обеспечивающих разнообразие и вызов.

Р. Стюарт предлагала похожие, но более подробные советы, касающиеся важности соответствия человека работе. Она подчеркивала важность понимания характеристик различных видов работы в организации. Для достижения этого она предложила подход, связанный с определением требований, ограничений и выборов, одновременно с определением сути требований к взаимоотношениям. Она утверждала, что такое понимание необходимо для выполнения работы как для должностных лиц, осуществляющих отбор, так и для всех, кто касается вопросов развития менеджмента, так как разнообразный опыт работы способствует развитию.

Объединив все представления, можно задаться вопросом, какой полезный результат привнесли все эти исследования управленческого поведения в работу практикующих

менеджеров. На вопросы такого рода всегда очень сложно ответить. Возможно, более важно, хотя и более трудно для определения, — это то, что результаты изысканий, передаваемые менеджерам при посредничестве бизнес-школ, инструкторов руководящих кадров и авторов книг, постепенно способствуют изменению представлений менеджеров об эффективности своей деятельности. Возможно, что наставники руководящих кадров, использующие различные модели, разработанные исследователями, делают все возможное, чтобы передать уроки исследователей. Этим определяется преобладание форм образования и подготовки руководства, а не их отбора и оценки, что и является доказательством применимости результатов исследований.

Описанные исследования влияют на обучение менеджеров, так как они изменяют описания, представляющие суть руководства и содержание управленческой работы, а следовательно, представление потенциальных менеджеров об управленческой роли. В этом заключается и главный аргумент по поводу применимости результатов исследований. Осознание сумасшедшего характера управленческого поведения и субъективного подхода менеджеров к восприятию и исполнению своей работы приводит к необходимости создания краткосрочных курсов с целью научить менеджеров управлять как своей работой, так и своими действиями. Подобным же образом результаты исследований относительно социальной и переговорной сути управленческой работы применялись в программах, которые нацелены на то, чтобы научить менеджеров понимать как себя, так и других.

Использованы материалы исследований:

Dalton, M.: Men Who Manage, New York McGraw-Hill; Fayol, G.H.: General and Industrial Management, London; Rosemary Stewart Templeton College, Oxford; Hales, C. P.: What do managers do? A critical review of the evidence, Journal of Management Studies 23 88-115; Kotter, J.: The General Managers, New York The Free Press Mitzberg, H.: Managerial Work forty years later; Stewart, R.: Choices for the Manager, Maidenhead McGraw-Hill; Whitley, R.: On the nature of managerial tasks and skills their distinguishing characteristics and organization, Journal of Management Studies 26 (3) 209-24.