

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. А. М. ГОРЬКОГО

СОЦИОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания
для слушателей ИППК



Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2004

Методические указания подготовлены
кафедрой социологии и политологии ИППК

Утверждено ученым советом ИППК
22 октября 2003 г.

Составитель Э. Н. Грибакина

Рецензент кандидат философских наук, доцент В. А. Глазырин
(Уральская государственная юридическая академия)

Цель предлагаемых методических указаний – познакомить с материалами о специфике менеджмента как вида управленческого мастерства, о совокупности главных методов менеджмента. Одна из центральных задач курса состоит в усвоении раздела, предложенного впервые, – о скрытой неофициальной деятельности руководителей-доминантов, когда они используют субъективный произвол и присваивают фактические права. Задачи отработки практических методов связаны с системой тестов, позволяющих контролировать разные параметры управления.

Методические рекомендации адресованы в первую очередь преподавателям, их могут использовать и студенты с целью углубления знаний по проблемам менеджмента в социологии.

Раздел 1

ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ОСОБЕННОСТИ

Определения менеджмента, которые приводятся в различных источниках, подчеркивают многофункциональный характер этого понятия (см. рисунок). Менеджмент в упрощенном понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент в понимании специалистов – это «управление», т. е. функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Наконец, менеджмент – это определенная категория людей, которые осуществляют работу по управлению.

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица.



Подходы к определению понятия «менеджмент»

Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленной на достижение определенной цели. Именно менеджмент способствует экономическому и социальному развитию. Там, где люди развивают только экономические факторы производства, особенно капитал, они не добиваются успеха. В некоторых случаях толчок, порождаемый энергией менеджеров, становится началом стремительного развития. Иными словами, развитие – это дело скорее человеческой энергии, чем экономических факторов. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления и есть задача менеджмента. Примерно так характеризует социальную функцию и значение менеджмента Питер Друкер, который первым, еще в 50-х годах, сумел распознать, обобщить и описать появление в мире нового, могущественного фактора развития. Именно этого ученого, пожалуй, можно назвать родоначальником практического менеджмента как систематизированной дисциплины.

Менеджмент определяется как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Процесс управления есть информационный процесс, т. е. процесс формирования, восприятия, передачи, обработки и хранения информации. Однако следует особо отметить, что управление не сводится к информации, хотя и немислимо вне информации. Указанные пять стадий информационного процесса реализуются в ряде последовательных действий руководителей и исполнителей в соответствии с их обязанностями.

Процесс управления предполагает выполнение функций организации, планирования, координации, мотивации, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления. В свою очередь, иерархия аппарата управления нахо-

дит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием (организацией). Таким образом, аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием менеджмента.

Менеджмент представляет собой категорию людей, занятых управлением. Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного управления Ф. У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит делать, и как сделать это лучше и дешевле. Этим искусством должна обладать определенная категория людей – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями своего персонала для достижения целей. Главной задачей управленческого персонала является эффективное использование и координация ресурсов организации (капитала, знаний, оборудования, материалов, труда, информации).

В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и способы их решений.

Научные основы этой дисциплины представлены в виде концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении.

История управленческой мысли фиксирует три главные концепции: «классическую теорию» менеджмента, «административную теорию» менеджмента и доктрину «человеческих отношений».

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление является и наукой, и искусством, которому можно научиться опытным путем и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить

науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

За рубежом значимость менеджмента ясно осознали уже в 30-е годы XX века. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимыми по мощи с целыми государствами. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но если речь идет о государственных органах любого уровня, правильнее использовать термин «public administration» – государственное управление.

В российском государственном образовательном стандарте уже с 1995 года появилась узаконенная специальность – «Менеджмент». Слово «менеджмент» используется наряду с русским словом «управление», но даже в официальных документах стали чаще употреблять термин «менеджер» вместо «руководитель». Мы стали глубже вдумываться в ставшие общепринятыми во всем мире трактовки этого понятия.

Во-первых, говоря о менеджменте, родоначальники менеджурологии, американцы, почти всегда подразумевают человека, субъект управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они используют термины «администрация», «администрирование», которые в большей степени отражают обезличенную систему управления.

Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, как правило, имеют в виду профессионального управляющего, представителя особой профессии, а не просто инженера или экономиста, занимающегося управлением. К тому же менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

Конечно, чтобы стать менеджером, нужно занять управленческую должность, стать руководителем, но главное – сознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить ту сумму знаний, которая прямо касается менеджмента, придерживаться некоторых стандартов, даже внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи менеджерам. Полноценному менеджеру, например, в какой бы стране он ни находился, нужно знать английский язык.

Предмет социологии менеджмента как науки – управление. Понятия «менеджмент» и «управление» очень близки. Иногда их вообще отождествляют (менеджмент дословно и означает управление). Поэтому оба слова употребляются как синонимы, но лишь формально, поскольку как культурные явления они, несомненно, различаются.

Менеджмент – прежде всего инструмент коммерческого управления, хотя на Западе он используется где угодно. Менеджер – наемный работник, профессионал своего дела, субъект управления, действующий в какой-то организации. Он лицо, а менеджмент – глубоко персонифицированная система. Когда менеджер теряет свое лицо, он превращается в обезличенного бюрократа.

В культуре западных стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». Бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг. Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. Бизнесмен – это тот кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, у которого нет никого в подчинении, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Несколько более частный случай бизнеса – предприниматель (термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном). Данный вид деятельности еще более связывается с личностью человека-предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие

и принимая на себя риск. Различия между менеджером и предпринимателем очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но эти различия в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления.

Итак, менеджмент есть управление в условиях рынка. *При изучении менеджмента необходимо учитывать следующее:*

1. Термин «менеджмент» не может рассматриваться как синоним термина «управление», а «менеджер» – как синоним слова, обозначающего любого наемного управленца-профессионала.

2. Термин «менеджмент» возник в конце XIX века, и это не было случайностью. По словам Ф. Тейлора, который впервые ввел его в оборот, он был необходим для обозначения некоего особого жанра управленческой деятельности, принципиально отличного от традиционных форм управления.

Возникновение менеджмента и появление соответствующего термина стало возможным лишь на определенном этапе развития индустриального общества. Сферой возникновения менеджмента стали *деловые организации, работавшие на рынок*. Непосредственными факторами, стимулировавшими появление менеджмента, стали процессы трансформации западного капитализма, перехода от «предпринимательского» к новому типу капитализма, который обычно называют «менеджерским капитализмом». Процесс формирования «менеджерского капитализма» наиболее детально был описан А. Чендлером. Согласно его концепции в США этот период длился с 1850 по 1920 год.

3. «Менеджерский капитализм» характеризуется, в частности, появлением новых крупных производственно-коммерческих организаций-фирм, многосекционных, а позже многоблочных по структуре, которые совмещали в себе как минимум два разнородных направления деятельности – функцию массового производства и массовой продажи, активно работали на рынке, использовали разнородные и сложные технологии.

Среди важнейших детерминант, обусловивших появление фирм, следует особого выделить два фактора:

– экономический: формирование массовых рынков (городских, а позже национальных), создавших условия для массового производства и массовой продажи произведенных товаров (услуг);

– технологический – появление *технологий массового производства и продажи*, обеспечивающих саму возможность работы организации на удовлетворение потребностей этих рынков.

Именно укрупнение и усложнение деятельности организаций сделало далее невозможным совмещение в полном объеме функций собственника и управленца. Массовое же привлечение к управлению крупными и сложными многоцелевыми организациями наемных специалистов привело к революции в сфере управления.

4. Менеджмент характеризуется появлением наемных управленцев-профессионалов, жизнь и благополучие которых напрямую зависит от выживания организации в сочетании с ориентацией на веления рынка. Это требует отказа от предпринимательских стратегий, ориентирующихся только на максимализацию прибыли.

Дело в том, что если менеджмент рассматривать как синоним вечно существующей управленческой деятельности, то подготовка менеджера зачастую воспроизводит формы подготовки администратора в том виде, как это понималось еще А. Файолем. Проблема же состоит в том, что современная деловая организация базируется на принципах функциональной специализации, разделения труда, в том числе и в сфере управления. Отечественные учебные программы многих вузов соответствующего профиля ориентированы на подготовку управленца-универсала. Закономерным итогом становятся неэффективность управления в деловых организациях и слабая востребованность специалиста такого профиля. Именно подобная трактовка менеджмента ответственна за кризис менеджера в стране, вылившийся в закрытие ряда факультетов менеджмента отечественных вузов.

Менеджерами А. Чендлер называл тех управленцев, которые сосредоточивались на решении долгосрочных стратегических и поисковых задачах. Они напрочь выключены из задач оперативного контроля и управления базовой деятельностью в созданных теперь функционально разделенных многосекционных структурах нового типа. П. Друкер раскрывает специфические черты менеджера. Это:

- а) изначально инновационный характер деятельности;
- б) ориентация на постоянный поиск новых, более эффективных способов организации работы, включая право на риск, что

принципиально отличает менеджера от администратора (бюрократа в веберовском понимании) и бухгалтера, которые по определению не склонны к инновационной деятельности, работают в режиме выполнения установленных правил;

в) единственный тип управления в организации, чья основная задача напрямую связана с активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования (что не имеет аналогов среди других типов управленцев);

г) стремление обеспечить неуклонное повышение эффективности деятельности организации. Здесь видно принципиальное отличие менеджера не только от администратора (бюрократа в веберовском понимании), работающего в рамках заданных правил, но и от политика, чья ориентация на реализацию социального идеала часто упускает из виду проблему эффективности;

д) единственный тип управленца в организации, который сам определяет цели своей деятельности, исходя из общих целей организации и специфики области, за развитие которой он отвечает.

В. В. Щербина считает актуальной проблему выделения менеджерских специализаций. Он предложил классифицировать специализацию по типу ресурса, с которым данный менеджер должен работать. Многообразие и различие природы ресурсов, с которыми приходится иметь дело менеджерам, изначально предполагают функциональную специализацию как на уровне сфер менеджерской деятельности, так и в системе менеджерского образования. Ресурсы могут быть природные и человеческие, это может быть техника и технология, деньги, информация и т. д. Поскольку каждый из ресурсов имеет свою специфическую природу, работа по активизации и рациональному использованию каждого из них требует от специалиста специфических базовых знаний, навыков и технологий. Все это предполагает существенные различия в подготовке менеджеров разного типа.

Самое популярное деление менеджмента на стратегический, координационный и оперативный делает акцент не столько на различении функций менеджеров разной специализации, сколько на их месте в управленческой иерархии. Так, подготовка менеджера по управлению человеческими ресурсами требует углубленных знаний именно по поведенческим наукам (социология, психология, социальная антропология и политология).

В 90-е годы, несмотря на легализацию и популярность в нашей стране термина «менеджмент» и многочисленную отечественную и переводную литературу по рассматриваемой тематике, этот вид управленческой деятельности практически исчез, так как задача обеспечения эффективности деятельности и поиска дополнительных ресурсов в период передела собственности надолго была снята с повестки дня. В настоящее время в сфере производственных, коммерческих, сервисных финансовых организаций активно идет процесс постепенной реанимации и возрождения отечественного менеджмента в новых условиях.

Существенно признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом. Все большее распространение получает точка зрения, согласно которой организация обязана учитывать человеческие и социальные последствия своей деятельности относительно работников, потребителей и местного населения, среди которых проходит их деятельность. Организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыльности и законопослушности. Они должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам и жертвовать их на благо и совершенствование общества; ответственно действовать в таких сферах, как защита окружающей среды, здравоохранение, образование, безопасность, культура, спорт и т. п. Бизнес призван добровольно откликаться на социальные нужды социума.

В менеджменте важную роль играет ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор переменных (обстоятельств), которые оказывают значительное влияние на организацию в данное время. Меняется ситуация, меняются конкретные задачи, меняются организация и методы. Сегодня многие психологи, в частности Уолтер Мишель, утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Даже такие базисные черты личности, как честность, способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних условиях и нечестны в других. Ситуация имеет все же большее влияние на поведение, чем свойства личности.

Раздел 2

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

1. Типы моделей менеджмента

На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, поведенческому, нашедшему отражение в японской модели, приходит новое направление, которое принято характеризовать как обновленческое, эмпирическое или маркетинговое.

Суть *американской модели менеджмента* заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит прежде всего от факторов, лежащих в ее границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как «закрытая система». При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний «сверху».

Суть *японской модели менеджмента* и организации деятельности сформулирована американским ученым японского происхождения У. Оучи.

Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от выслу-

ги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспособливают под человека, то в системе управления американской фирмы, напротив, представления о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии предшествуют найму работников, людей приспособливают к системе.

Суть *маркетинговой модели* – новой философии управления – определяется следующими моментами:

- делается ставка на человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социального);
- фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями, как «клан»;
- фирме должны быть присущи постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением; нацеленность на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Фирма – «открытая система». Главные предпосылки ее успеха лежат не внутри, а вне ее. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспособляется к ней. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления есть ответ на воздействия внешней среды. Организационные механизмы приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Воплощением нового подхода стало стратегическое управление, которое предполагает дополнение планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния внешней среды. Изменение ситуации вызывает изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопротивления переменам.

Новая концепция управления требует новых установок персоналу, новой управленческой культуры (стремление к радикальным

переменам, готовности к риску, ориентации на освоение новых возможностей).

Специалисты справедливо считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Она должна искать свою собственную модель. Среди факторов, которые определяют выбор управленческой модели, – размер фирмы, характер продукции, характер среды, в которой она действует.

Исходя из последнего фактора выделяют следующие модели управления: модель рационального внутрифирменного управления в спокойной внешней среде; модель управления в условиях достаточно динамичного и разнообразного рынка; модель в условиях динамичного научно-технического прогресса; модель приспособления фирмы к проблемам, неожиданно возникающим под воздействием внешней среды.

Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, ибо меняются и сама фирма, и ее среда. Большинство американских компаний осуществляют отдельные организационные изменения не реже раза в год, а крупные реорганизации проводят каждые 4–5 лет. Общее же направление эволюции – переход от модели управления в условиях массового производства и относительно низкого уровня конкуренции к модели управления в значительной степени индивидуализированного производства и обострившейся конкуренции.

Современная система должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности. По мнению специалистов, она должна иметь следующие характеристики:

- небольшие подразделения, укомплектованные небольшим числом высококвалифицированных людей;
- небольшое число уровней управления;
- структура, основанная на группах (командах) специалистов;
- ассортимент и качество продукции, графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.

2. Виды управленческого мастерства

Успешность деятельности менеджеров по исполнению своих функций зависит от управленческого мастерства, которым они владеют. Виды этого мастерства могут быть сгруппированы в семь различных категорий: концептуальное, принятия решений, аналитическое, административное, коммуникационное, психологическое, техническое.

Концептуальное мастерство включает способность менеджера понимать перспективу организации как целого, представлять себе общую картину. Менеджер должен осознавать, как его обязанности согласуются с обязанностями других менеджеров, чтобы соответствующим образом планировать свою деятельность.

Мастерство принятия решений состоит в умении менеджера выбрать подходящий курс действий из двух и более альтернатив. Менеджеры должны решать, каких целей нужно достичь, какую стратегию необходимо осуществить, какими ресурсами следует овладеть и как они должны быть распределены, а также то, какой контроль должен быть применен.

Аналитическое мастерство сводится к навыкам правильно использовать научные и количественные подходы, технику и средства для решения управленческих проблем.

Административное мастерство включает готовность менеджеров выполнять организационные правила, предписанные в процессе производства, эффективно действовать в пределах ограниченного бюджета, а также координировать поток информации и бумажной работы внутри своей группы.

Коммуникационное мастерство состоит в способности менеджеров передавать свои идеи и мнения другим. Некоторые исследования показывают, что высшие менеджеры и менеджеры среднего уровня проводят около 80 % своего времени в общении друг с другом. Коммуникативное мастерство позволяет эффективно проводить собрания, писать четкие письма и пояснительные записки, умело говорить по телефону.

Психическое мастерство складывается из опыта менеджеров эффективно взаимодействовать с другими людьми. В этих целях неплохо освоить разные методики общения. Так, например, Д. Кар-

неги рекомендует быть щедрым на похвалу; искренне интересоваться другими людьми; улыбаться; помнить, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке; говорить о том, что интересует вашего собеседника; единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него; никогда не говорить человеку, что он не прав; драматизировать свои идеи, подавать их эффектно. С чего следует начинать, если вы вынуждены делать замечание? Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

М. Е. Литвак предлагает выработать взгляд на общение как на вид психологической борьбы, широко использовать метод «психологической амортизации», когда человек соглашается со всеми утверждениями противника. А если подходить к проблеме с более широких позиций, то следует овладеть методом «психологического айкидо» – защиты, ухода и обороны в психологических противоборствах.

Техническое мастерство предполагает овладение менеджером тремя взаимосвязанными ролями: межличностными, информационными и ролями принятия решений. Роли – это типы поведения, которые характерны в данном случае для людей, занимающих управленческие позиции. Генри Митцберг пришел к выводу, что менеджеры, исходя из своего формального положения в организации, выполняют следующие межличностные роли: номинальный начальник, лидер и связующее звено. Так, менеджеры поступают как номинальные начальники, когда они исполняют значительные формальные или символические обязанности, например при вручении служебных наград или подарков в связи с выходом в отставку. Будучи лицами, стимулирующими окружающих людей к действиям, высшие менеджеры исполняют свою роль лидера. Когда менеджеры работают над установлением более продуктивных отношений между членами группы и членами других групп, они исполняют роль связующего лица.

В *информационных ролях* менеджеры действуют как наблюдатели, распространители, представители. Как наблюдатели, высшие менеджеры используют информацию, чтобы всесторонне оценить ситуацию и возможности развития организации. Они следят за важными изменениями в традиционных моделях поведения потреби-

теля или за неожиданными изменениями в деятельности работника, переменами в экономических показателях. В *роли распространителя* менеджеры по своим каналам связи передают другим информацию, которую они собрали и оценили. Они это делают для того, чтобы приобрести личное влияние и воздействовать на решения других. В *роли представителя* высшие менеджеры представляют свои группы при взаимодействии с внешними лицами, например при ответах на вопросы прессы.

Официальная власть и статус высших менеджеров в сочетании с их влиянием достигает своей кульминации в четырех ролях «принятия решений». В *роли антрепренеров* менеджеры последовательно борются за выработку решений, которые улучшают работу их объединений новыми, производительными, ориентированными на рост путями. Как люди, *регулирующие отклонения*, они поддерживают надлежащий уровень стабильности в группе. Высшие менеджеры должны иногда действовать быстро и решительно, чтобы удержать или восстановить контроль над подчиненной им деятельностью. В *роли распределителя* ресурсов высшие менеджеры в соответствии со своими полномочиями решают, кто в их группе будет получать необходимые человеческие, финансовые, материальные и информационные ресурсы. В *роли посредника* высшие менеджеры заключают сделки с лицами и группами внутри своих подразделений, с организацией в целом и даже с внешними лицами.

3. Методы работы менеджера

Всю совокупность методов менеджмента можно разделить на три группы: 1) организационно-правовые; 2) экономические; 3) социально-психологические. Существенна роль социально-психологических методов менеджмента.

Как создать климат для мотивации. Специальная группа сотрудников фирмы «Райдер» разработала следующие принципы отношений руководства с персоналом:

«Мы будем изо всех сил стремиться

– к созданию на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;

– представлению каждому интересной работы, побуждающей его развивать свои знания и умения;

– установлению четких целей и задач, а также справедливых норм выработки;

– оценке вклада сотрудников в результат деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;

– представлению возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;

– созданию всем равных возможностей при найме и продвижении по службе, обусловливаемых только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;

– компенсации затрат усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;

– сбалансированному образу жизни, охватывающему сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов».

Рекомендации по проведению эффективных собраний. Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. Л. Бредфорд предлагает следующие рекомендации для повышения эффективности собраний.

1. Составьте конкретную повестку дня собрания и бегло просмотрите ее перед началом собрания.

2. Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Такой обмен вполне возможен, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими различными ролями.

3. Полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие. Компетентность, опыт, информация и идеи всех членов группы должны быть привлечены для решения обшей задачи.

4. Создайте атмосферу доверия с тем, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют.

5. Рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им.

6. Заканчивая собрание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируются осуществить в свете принятых решений.

Борьба с единомыслием. Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. Чтобы уменьшить вероятность этого, председательствующий должен:

1) внушить членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения и сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса;

2) назначить одного члена группы на роль «адвоката дьявола» – человека, защищающего явно неправо дело;

3) уметь выслушивать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные комментарии;

4) отделить усилия по генерированию идей от их оценки: сначала собрать все предложения, а потом уж обсудить плюсы и минусы каждого из них;

5) выслушать сначала идеи подчиненных, если они присутствуют на собрании.

Как управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса. Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком, а стресс – на возможно более низком уровне. Чтобы достичь этого, руководители должны научиться справляться со своим стрессом.

Человек, страдающий от чрезмерного стресса на работе, может попытаться применить следующие методы.

1. Разработать систему приоритетов в своей работе, оценить работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

2. Научиться говорить «нет», когда будет достигнут максимальный объем работы. Объяснить своему начальнику, что он понимает важность задания, затем описать конкретные приоритетные задания, над которыми он трудится в настоящее время. Если начальник настаивает на выполнении нового поручения, необходимо уточнить, какую работу следует отложить.

3. Наладить эффективные и надежные отношения с боссом, попытаться понять его проблемы и помочь ему понять свои про-

блемы, приоритеты, свою рабочую нагрузку, чтобы, исходя из этого, получать поручения.

4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо еще, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Настоять на проведении совещания со всеми заинтересованными сторонами, чтобы прояснить вопрос. При этом не следует занимать обвинительно-агрессивную позицию, лучше просто объяснить, какие конкретные проблемы, по его мнению, ведут к возникновению противоречивых требований.

5. Поставить в известность своего руководителя или сотрудника, если ожидания или стандарты оценки не будут ясными (неопределенность ролей), если возникнет неуверенность относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов, чтобы иметь возможность обсудить эти вопросы.

6. Обсудить чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем, при этом не становиться в положение жалующегося. Необходимо объяснить, что работа, с его точки зрения, должна требовать отдачи сил, что необходимо иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. Каждый день находить время для отключения и отдыха (закрывать дверь на пять минут, поднять и положить на что-нибудь ноги, полностью расслабиться и выбросить работу из головы; обратиться к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг). Уходить время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедать там и не задерживаться подолгу после окончания рабочего дня.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

Что надо знать о человеке

Как и с кем работать, во многом зависит от особенностей характера людей, не только подчиненных, но и самих руководителей. Этот момент менеджер должен учитывать в своей деятельности.

Психологи выделяют девять наиболее ярких типов характеров, которые имеют, как правило, 5–6 % сотрудников.

1. *Гипертимный тип*. Этим людям присуща общительность, восторженность, повышенная доброжелательность, но одновременно поверхностность суждений, легкое отношение к трудностям, неспособность довести дело до конца. Гипертимным людям нельзя доверять кропотливую и однообразную работу, требующую большой усидчивости, концентрации внимания, отказа от активного общения с окружающими, проявления инициативы. Для них больше всего подходит организаторская деятельность, требующая контактов с людьми, позволяющая реализовать накопленный «энергетический потенциал». Однако работа не должна быть связана с конфликтными ситуациями, поскольку гипертимному человеку трудно держать себя в руках.

2. *Аутистический тип*. Представители этого типа малообщительны, держат себя обособленно, холодно-официально, вечно погружены в работу, в том числе и дома, после окончания трудового дня. Окружающие их с трудом понимают, хотя и уважают как специалистов. В дружеские отношения вступают с трудом, крайне медлительны.

3. *Лабильный тип*. Настроение таких людей меняется в зависимости от обстоятельств легко и быстро. Грубость приводит их в уныние, а похвала окрыляет. Поэтому с этими людьми нужно вести себя крайне осторожно и аккуратно, подстраиваться к ним, хотя это очень трудно.

4. *Демонстративный тип*. Для этих людей вся жизнь – игра. Они стремятся к успеху и зачастую не могут критически относиться к себе и своим действиям. Обычно подлаживаются под окружающих и поступают в соответствии с тем, чего от них ждут. Они незаметно манипулируют людьми и легко могут вовлечь их в какую-либо авантюру. Поэтому таких людей необходимо непрерывно контролировать и при необходимости направлять их действия в нужное русло.

5. *Психастенический тип*. Люди, относящиеся к этому типу, склонны к глубокому анализу информации и осмыслению фактов. Рационализм преобладает у них над эмоциями, но они нерешительны в поступках, даже если понимают их необходимость, вечно во всем сомневаются, не могут занять твердую позицию. Решать

серьезные, принципиальные проблемы психастеники не в состоянии, особенно когда они не могут учесть все факторы.

6. *Застывающий тип*. Таким людям свойственны откровенно выраженное властолюбие, эгоизм, стремление показать себя. Обычно это черствые и злопамятные люди, с трудом усваивающие новое, но, усвоив, фанатично следующие ему. Они накапливают отрицательные эмоции, что рано или поздно приводит к «взрыву», агрессии против окружающих. В благоприятной ситуации у этих людей есть опасность «головокружения от успехов». К таким сотрудникам лучше всего проявлять терпимость, не перевоспитывать их, а сделать их жизнь и работу разнообразными. Их лучше всего занять обустройством чего-либо, организационной деятельностью.

7. *Конформный тип*. Люди этого типа не самостоятельны и не собраны, быстро теряются, поэтому они могут успешно действовать только тогда, когда ощущают поддержку окружающих. Конформные люди легко поддаются чужому воздействию, поэтому от них не приходится ждать смелых и решительных поступков. Их никогда не следует делать начальниками и поручать самостоятельные дела, но они прекрасные заместители, «уютно» чувствующие себя в условиях регламентации.

8. *Неустойчивый тип*. У людей отсутствуют твердые внутренние принципы, недостаточно развито чувство долга. Люди с неустойчивым характером стремятся к сиюминутным удовольствиям, ленивы, все делают из-под палки и при возможности игнорируют выполнение элементарных обязанностей. Их нужно постоянно контролировать, но контроль не должен быть слишком жестким, поскольку они будут пытаться ускользнуть из поля зрения наблюдателя. Им нельзя поручать рутинную работу, а лишь такую, которая требует постоянной смены видов деятельности.

9. *Тип, обладающий циклоидным характером*. Этим людям присущи значительные перепады настроения, соответственно отражающиеся на деловой активности. Эти особенности биологически обусловлены, поэтому таких людей бессмысленно критиковать и наказывать. Им не стоит давать работу, требующую постоянно высокого темпа, не стоит перегружать их нервную систему. Как

правило, они добры, умеют сопереживать и наиболее подходят для должности консультанта.

Таким образом, 50–60 % людей вписываются в приведенную выше схему, характеры остальных представляют собой комбинацию рассмотренных черт, 10 % являются трудными работниками.

Люди, зарабатывающие ярлык «трудных», получают его по разным причинам. Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: «Кем вам трудно управлять?», были названы люди со следующими характеристиками:

- *ленивые* – отлынивают от работы;
- *злые* – «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- *беспомощные* – так стараются преуспеть, что терпят неудачу;
- *эмоциональные* – слишком озабочены своими переживаниями;
- *аморальные* – обеспокоены своими корыстными целями;
- *«оборонщики»* – воздвигают барьеры при малейшем намеке на какие-либо перемены;
- *ожесточенные* – постоянно носятся со своими обидами;
- *«уклонисты»* – не хотят быть на виду;
- *бесчувственные* – не обращают внимания на окружающих;
- *недалекие* – обычно делают ограниченные умозаключения;
- *самоуверенные* – стараются выглядеть непогрешимыми;
- *запуганные* – опасаются всего и вся.

Когда перечень был завершен, один менеджер задал такой вопрос: «А что мне делать, если у меня есть работник, который страдает всем этим сразу?»

Получила известность типология личности по степени «открытости – закрытости». Одни люди открыты для восприятия, о них легко составить первое впечатление. Другие закрыты, о них часто трудно сказать что-либо определенное. Среди тех и других выделяют несколько типов.

Черепихи – так плотно скрыты под своим панцирем, что очень трудно догадаться об их внутренних переживаниях. Они могут быть интеллектуалами, недалекими, застенчивыми, себе на уме и т. д.

Дикобразы – постоянно что-то подозревают, чем-то встревожены. Они отовсюду ждут неприятностей, постоянно напряжены и враждебны.

Львы – люди дела. Они постоянно в движении, их внутренний мир скрыт за цепью действий и операций, субъективно ощущают свое превосходство над другими и гордятся этим.

Хамелеоны – этот сорт людей хорошо умеет «держать нос по ветру». Там, где нужно, они могут возмутиться, полезбездить, польстить и т. д. Их «окраска» меняется в зависимости от ситуации.

Бесцветные – средние натуры. Они растворяются в толпе, не оставляя в памяти наблюдателя следов о своем образе, так сливаются с фоном, что тонут в нем полностью. О них сразу трудно сказать что-либо определенное.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления велика роль трех существенных факторов: это люди, финансы и техника. Иерархия сегодня такова, что на первом месте стоят люди. Среди господствующих целей управления (направленность на людей и направленность на дело) преобладает человеческий фактор. В сущности, менеджмент – это человеческая система управления.

Модели тактики разрешения межличностных конфликтов

Когда перед менеджером или руководителем предприятия возникает проблема, какую тактику избрать, воздействуя на работника, имеющего ошибочное суждение по важному вопросу, или как действовать, примиряя два противоборствующих лица, избираются самые различные варианты тактик.

Поддержка статуса КВО. Жесткость доказательства, пассивное взаимодействие. Избегание или откладывание действий, направленных на доказательство своей точки зрения. Тактика применяется для выигрыша времени, подготовки союзников, накопления резервов. Такая тактика уместна также во имя достижения более важных и высоких целей.

Пренебрежение противоречиями. Жесткость доказательства, активность взаимодействия средней степени. Улаживание проблем, которые могут осложнить обстановку. Акцентирование внимания на своей точке зрения. Тактика применяется в том случае, когда нужно утвердить свою позицию, но нет полномочий по управлению другими лицами. Кроме того, она уместна тогда, когда нет

времени для всесторонней дискуссии или когда оппонент не готов к осознанию всех событий.

Доминирование. Жесткость доказательства, высокая активность взаимодействия. Используются методы убеждения, внушения, поощрения и наказания. Тактика применяется в условиях, когда руководитель уверен, что лица, вовлеченные в конфликтную ситуацию, ничего дельного предложить не смогут или когда свою точку зрения руководитель считает единственно правильной.

Апелляция к установленным «правилам игры». Средняя степень гибкости доказательства, пассивное взаимодействие. Соглашение с оппонентами по поводу того, что нужно руководствоваться общепринятыми нормами или инструкциями. Широко используются документы по правовому регулированию отношений. Тактика применяется в том случае, когда любые действия оцениваются значительно выше, чем бездействие.

Компромисс. Средняя степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Соглашение по поводу сосуществования, несмотря на то, что точки зрения остаются различными. Тактика применяется в тех случаях, когда стороны убеждены, что сближение не произойдет. При этом стороны считают, что принятие какой-то иной линии поведения может оказаться пагубным. В результате обе стороны действуют под своими лозунгами, но оглядываются на договоренность.

Взаимные уступки. Средняя степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Уступка оппоненту по какой-то проблеме и получение уступки в ответ. Тактика заключается в неоднократном предложении разумной уступки. Тактика может применяться в тех случаях, когда оппоненты ощущают явную выгоду от взаимных уступок или когда отказ от уступок обойдется им значительно дороже.

Уступка оппоненту. Высокая степень гибкости в доказательстве и пассивность во взаимодействии. Несмотря на расхождения во взглядах, один оппонент воздерживается от противоборства: он считает эти взгляды не существенными. Другая сторона считает свои взгляды важными. Такая тактика уместна также в том случае, когда за счет уступки по тактическим вопросам можно обеспечить выигрыш по вопросам стратегическим.

Воодушевление оппонента. Высокая степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Содержание действий: воодушевление, призыв индивидов к решению проблемы, выражение готовности оказать всемерную помощь. Тактика применяется в тех случаях, когда другая сторона способна, но не уверена в разрешении проблемы.

Сотрудничество. Высокая степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Тактика заключается в совместном деловом обсуждении точек зрения. Отыскиваются решения, которые соответствуют потребностям и интересам обеих сторон. Тактика применяется при решении сложных проблем, а также в том случае, когда участники конфликта желают мирного исхода.

Работа с документами

Документ (от лат. documentum – свидетельство) – это материальный носитель записи с зафиксированной на нем информацией, предназначенной для ее передачи во времени и пространстве.

Еще недавно в понятие «документ» вкладывалось узкоправовое значение: «составленная законным образом деловая бумага, которая может служить письменным доказательством чего-либо, подтверждающим право на что-либо». Потом документами стали считать любые печатные источники, включая книги и журналы. Сегодня кибернетика и ее прикладная отрасль документалистика значительно расширяют это понятие, охватывая любую зафиксированную информацию на любом носителе.

Можно определить ряд условий, способствующих быстрому и наиболее полному восприятию текста документа:

- основная смысловая нагрузка документа должна приходиться на начало текста;
- тест должен быть кратким и по возможности не содержать длинных предложений;
- в тексте документа не должно быть «легко смешиваемых» слов (имеющих схожее написание);
- тип и размер шрифта должны служить легкому чтению.

Готовя текст служебного документа, рекомендуется придерживаться следующих правил: начинать предложения по-разному, сокращать ненужные слова, законченную мысль заключать в абзац,

употреблять простые слова, неоднократно перечитывать текст и сокращать его.

В работе с кадрами используется много различных видов документов. Мы же рассмотрим только некоторые из них, в подготовке которых приходится участвовать работникам кадровых служб на предприятии.

Деловое письмо. Предлагаем следующую типовую логическую структуру текста организационно-распорядительного документа:

Введение. Мотивация издания документа. Цель издания.

Изложение. Доказательство необходимости предлагаемых действий.

Заключение. Предлагаемое действие (просьба, решение).

Исполнители. Срок исполнения (желаемый и предписываемый).

На основании этой схемы строятся письма, выражающие:

требование – ссылка на пункт, который не выполняется; последствия, которые возникли из-за невыполнения указанного пункта; принимаемое решение;

просьбу – изложение причины, побудившей обратиться с просьбой; изложение просьбы; ожидаемый результат, если просьба будет удовлетворена;

отказ – изложение просьбы; перечень причин, из-за которых просьба не может быть выполнена. Констатация отказа.

Любое послание деловому партнеру (кроме, естественно, самого первого) следует начинать с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это не столько дань уважения, сколько уведомление о том, что письмо получено, дальнейший диалог строится на его основе. Если письмо посылается партнеру впервые, вежливость требует начать с краткого представления своей фирмы.

Различные виды писем имеют разную структуру. Например, *деловое письмо, содержащее запрос*, состоит из трех частей:

- 1) обоснование актуальности запроса;
- 2) содержание запроса;
- 3) ожидаемый результат, формулирование гарантии.

Сопроводительное письмо состоит из двух частей:

- 1) сообщение о высылаемом материале;
- 2) уточняющие сведения.

Официальные письма пишутся на специальных бланках, соответствующих стандарту, имеющих установленный комплекс обязательных элементов и определенный порядок их расположения. Рекомендуется использовать два вида бланков – общий и бланк для писем. Главное различие между ними в том, что бланк для писем содержит реквизиты.

Таким образом, бланк официального письма представляет собой лист бумаги с воспроизведенными типографским способом постоянными элементами. Говоря образно, официальное письмо состоит из основного текста и «рамки» письма. Последняя содержит информацию об адресате.

Оформление бланка, соответствующее принципам технической эстетики, положительно влияет на восприятие его содержания. Например, учитывая свойства человеческого глаза, легче фиксировать верхнюю часть любого объекта, предмета, букв; при оформлении документов верхнюю часть следует делать более насыщенной.

Стандарты на формуляры-образцы устанавливают форматы и размеры полей документов, а также требования к построению конструкционной сетки формуляра-образца, реквизиты и правила их расположения. Состав и расположение реквизитов на бланках организационно-распорядительных документов должны соответствовать ГОСТ 6.38-90.

Официальное письмо является единственным документом, на котором не ставится название его вида. Все остальные документы имеют названия, например: «Приказ», «Служебная записка», «Докладная записка», «Положение» и т. п.

Если предприятие имеет эмблему, то и она помещается на бланке для писем. Не рекомендуется помещать в самом тексте письма ссылку на исходящий номер письма адресата. Эти данные должны быть реквизитом делового письма и располагаться на последней строке слева, например: «На № 4520/144 от 22.03.96».

Указывая адрес на письме, название организации-получателя следует писать в именительном падеже, а должность и фамилию – в дательном.

Служебная записка – наиболее распространенный вид письма, используемый внутри предприятия. Этот вид документа наиболее демократичен и позволяет обратиться почти на любой должност-

ной уровень – как на более высокий, так и на более низкий. Служебная записка может содержать краткий аналитический обзор, изложение производственных событий, фактов, объяснений о сложностях каких-либо процессов, нововведений, содержать обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями.

Служебная записка заканчивается просьбой о принятии какого-либо управленческого решения, о помощи или содействии в выполнении каких-либо заданий и работ, реже носит чисто информационный характер.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю более высокого ранга. Имеет вид краткого «доклада», донесения сведений, которые стали известны докладчику в процессе производственной деятельности. Чаще всего это сведения о вскрытом или случившемся факте, касающемся производственной деятельности или трудовых отношений. Как правило, начинается докладная записка словами: «Довожу до Вашего сведения...»

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций и должностных лиц. Основное отличие распоряжения от приказа – данный документ может издаваться от имени заместителей руководителя предприятия и руководителей его структурных подразделений. Наиболее часто этим видом распорядительного документа пользуются заместители генеральных директоров, начальники служб и отделов крупных и средних предприятий.

Констатирующая часть текста отделяется здесь словами: «Обязываю», «Рекомендую», «Предлагаю».

Положение – правовой нормативный акт, устанавливающий основные правила предприятия и его структурных подразделений по каким-либо направлениям деятельности. Очень часто этот вид документа требует согласования с профсоюзным комитетом или с советами трудового коллектива, где они еще существуют. Как правило, издается он в самых ответственных случаях, когда не только необходимо узаконить сложный механизм решения той или иной задачи, но и нужны большие финансовые затраты для этого.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем органа управления (или его структурного подразделения), действующим на основе единоначалия, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед данным органом. Руководителям и специалистам любого должностного уровня приходится подготавливать проекты приказов.

По содержанию приказы делятся на два вида – по основной деятельности и по персоналу. Текст приказа по основной деятельности руководителя предприятия должен состоять из двух частей – констатирующей и распорядительной. В констатирующей части должны содержаться факты, а если это возможно, то и анализ фактов, вызвавших создание приказа. Распорядительная часть излагается в повелительном тоне и начинается так: «Приказываю...» Эта часть приказа должна иметь четкую формулировку, не допускающую различных толкований. Следует избегать неконкретных выражений типа: «улучшить...», «принять меры...», «усилить...», «повысить...», которые не несут никакой смысловой нагрузки. В этой части приказа каждое намеченное мероприятие оформляется отдельным пунктом с указанием исполнителя, предписываемого действия и срока исполнения. Заканчивается распорядительная часть приказа указанием органа или лица, на который возложен контроль за исполнением данного приказа.

Приказы по персоналу регистрируются отдельно, готовят их только специалисты кадровых служб. Заканчиваются они с обязательной ссылкой на основание, послужившее к их изданию.

Большинство приказов по персоналу не имеют констатирующей части и поэтому не требуют глагола «приказываю», а начинаются сразу с распорядительных слов: «принять», «уволить», «перевести» и т. п.

Раздел 3

СКРЫТЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

К скрытому менеджменту относят неофициальные действия руководителей-доминантов и их социальные последствия. Следует признать, что, ведя речь о менеджменте, различные авторы нередко сводят руководство к формальным организационным отношениям по выполнению служебных задач. Не всегда вычлняется и мало анализируется та часть взаимодействий руководителя с исполнителем, которая складывается стихийно, скрывается или не урегулирована законом, в которой личные неофициальные контакты позволяют использовать руководство в условиях частного интереса.

Первоначальное, стихийное, тайное и неофициальное руководство присутствует в любой организации под прикрытием ее авторитета и формального статуса, поэтому данный вид руководства требует особого понятийного обозначения. Под руководителем чаще всего понимается привычное – конкретный начальник, должностное лицо. В литературе предложено стихийную, скрытую, осуществляемую в частных интересах неофициальную часть руководства называть доминированием, руководителя в данном случае – доминантом (тогда формального руководителя, должностное лицо, действующее в рамках инструкции, закона нельзя считать доминантом, он не доминант, а официальный руководитель), а исполнителя – доминируемым.

Руководитель-доминант – это тот, кто, не являясь частным собственником, практически владеет и пользуется людьми, условиями их существования, средствами к жизни или основными средствами производства. У него не только нет юридического права всем этим распоряжаться, законодательство категорически отрицает (прямо или косвенно) такую возможность, но даже отсутствуют законы, которые бы регламентировали это право. В реальной жизни должностное лицо и руководитель-доминант могут совпадать в одном индивидуе, тогда скрытый менеджмент будет проявляться в его неофициальной деятельности по отношению к исполнителям – в решении их судьбы.

Руководитель-доминант на свой страх и риск, преследуя частный интерес (стремление к выгоде путем отрицания других людей), применяет такие примитивные формы социального отчуждения, как присвоение, произвол, круговую поруку, протекцию, стихийное принуждение, бюрократизм, фактическое преступление в отношении исполнителей-доминируемых. Этот механизм лишений условно назван «средствами Аримана». Эти средства способны разлагать все исторические формы государственности, социальные институты, идеологические, нравственные, законодательные устои, их трудно выделить из потока повседневности, они принимают видимость простых, безобидных контактов. «Средства Аримана» позволяют расширять поле господства руководителей-доминантов и подчинения исполнителей-доминируемых, не нарушая официальных рамок их отношений.

В неформальных связях руководителей с исполнителями отношения доминирования в качестве одной из целей имеют борьбу с другими индивидами. На последних не только не рассчитывают, их забывают или прямо игнорируют, оставляя на произвол судьбы, при первой же возможности лишают необходимого. Сущность этой борьбы можно определить как установление преград для общественного роста и возвышения индивидов. В ее арсенале система негласных приемов: «не давать ходу»; «отказывать в поддержке»; угождать интересам то одного, то другого; неофициально унижать; искусственно расширять критерии и оценки деятельности. К активным началам, рычагам этой борьбы относят амбицию, интригу, провокацию, личное соперничество, мобнинг (травлю человека коллективом).

Функции руководства-доминанта органически присущ произвол. Субъективный произвол руководителя – это ничем не регламентируемые, но преследующие своекорыстный, эгоистический сиюминутный интерес требования и действия в отношении исполнителя. Он неизменно присутствует при распределении работы, в оценке результатов труда, оплате трудовой деятельности, системах поощрения и наказания работника. Если право характеризуется применением равной меры к неравным людям, то произвол ставит одинаковых людей в неравное положение, на его основе расширяются масштабы парадоксального социального неравенства,

которое вносит в гармонию человеческих отношений нестабильность, насилие, кровавые столкновения.

Руководитель-доминант применяет протекцию, т. е. складывающуюся преимущественно стихийно систему приемов, способов и средств предпочтения людей в целях частного интереса, игнорирующая официально признанные связи и отношения. Протекция в единстве с произволом, круговой порукой сводят на нет действие закона естественно-исторического профессионального отбора. Вступает в свои права искусственная предвзятая селекция личностей, когда худшие в профессиональном отношении люди занимают лучшие места в обществе, когда отбирается «неполноценный» с точки зрения общественных нужд человеческий материал. Социум же не получает индивидов с необходимыми социальными и деловыми качествами. Так происходит потому, что протекция позволяет, скажем, поступить в вуз без особых умственных и психических усилий, вне конкурса, занять лучшую должность, без конкуренции продать или приобрести товар и т. д. Применение протекции порождает проблему «убывающего профессионализма» в руководстве на разных его уровнях.

Характерным последствием протекции «преданных» становится, в частности, зарождение в руководстве слоя людей, профессия которых не соответствует уровню их образования, профилю и компетенции той должности, которую они занимают, что нередко ведет к принятию негативных для общества решений. Если иметь в виду нашу страну, то речь идет о фактах, когда бывший партаппартчик, не имеющий юридического образования, назначается на должность министра внутренних дел, когда педагоги-географы правят в отделах главков финансовых ведомств.

Еще большую опасность социуму несет протекция «практических дел». Она раскрывается в двух направлениях: в особой «технологии» запретов и в своеобразной «механике» разрешений. Например, если важно назначить на должность «своего» человека, но сильно влияние демократических рычагов, вступает в действие сложная «технология» запретов. Используя обман, унижения, волевым порядком в одном случае отменяют собрание, назначенное работниками по выборам нового руководителя; в другом – первые

выборы при стопроцентной явке людей признаются недействительными; в третьем – не утверждают выбранную всеми кандидатуру руководителя. Начинается давление на неудобного кандидата в руководители: его принуждают отказаться от должности в пользу «ставленника»; быстро находят замену скомпрометировавшему себя «выдвиженцу»; не выдают характеристику неудобному кандидату; применяют метод назначения «своего» человека приказом сверху; ссылаясь на незаконность демократических процедур, усиливают нажим путем расширения круга сторонников из числа руководителей вышестоящих ступеней власти и управления. Иначе говоря, протекция «практических дел» позволяет вводить неформальные технологии, подрывающие систему официальных демократических институтов.

Функция руководства создает условия и возможности для присвоения. Разрешенное, санкционированное законом юридическое потребление прикрывает, делает незаметным присвоение первоначальное, которое разворачивается на базе пользования и владения. Это присвоение возникает, когда индивид начинает относиться к функции руководства, с которой уже связан, как к условиям своего существования, которые принадлежат ему, как к своим собственным предпосылкам личной жизни. Руководители-доминанты присваивают все, что можно присвоить. На этой основе разворачивается закон «тотального присвоения» доминантами продуктов производства, богатств, денежных средств, привилегий, свободного времени исполнения и т. д. Так, если взять распространение информации, то увидим, что в условиях провозглашенного юридического равноправия руководители-доминанты присваивают широкий спектр фактических прав, наполняя жизнь основной массы людей многообразными лишениями, делают ее дискомфортной с подтекстом неполноценности. В частности, доминанты в области применения компьютерной техники и СМИ присвоили себе право на дискредитацию письменности и книгопечатания, право придавать всемирной паутине статус главной современной культуры, право навязывать новым поколениям мировоззренческую модель отказа от поиска правды, право противопоставлять информационный ресурс материальному производству, право мучить

людей рекламой, право на подрыв ценностей семейной жизни и др. Присвоение с «яйца», «с начала», характерное для руководителей-доминантов, предстает глубинным основанием несправедливости социальных отношений, их полярности и роста напряженности.

Скрытый менеджмент проявляет себя как элемент хаоса, анти-под юридического порядка, как фактор обострения борьбы в социуме, предстает в виде нелинейных связей и последствий, требует в целях его анализа использовать методы синергетики, а также все-стороннего учета в теории и на практике этой стороны социальных отношений.

Раздел 4

ТЕСТЫ

Тест 1. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

Если у вас нет стопроцентной уверенности в том, что вы правильно выбрали профессию менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя. Попробуйте ответить на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя – вместо того, чтобы работать на других, но вкалывать «на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большим?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой на данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, оплачиваемая лучше?

10. Будете ли предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Ваш характер можно назвать независимым?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Если у вас получилось 13 и более положительных ответов, вы можете попытаться свои силы в предпринимательстве.

Тест 2. Соответствует ли ваше здоровье профессии менеджера

1. Всегда ли вы переживаете по поводу неприятностей?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1)

2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), ни минуты (4)

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0)

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), часто (3), иногда (1), никогда не тороплюсь (0)

5. Сложно ли вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельств (2), очень редко (1), никогда (0)

6. Думаете ли вы о проблемах, связанных с работой, даже в свободное время?

Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0)

7. Если у другого человека что-то не получается, не хотите ли вы сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0)

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?

Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0)

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (1), никогда (0)

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто (5), нередко (4), бывает (3), редко, никогда (0)

11. Как часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0)

12. Нервничаете ли вы, стоя в очереди?

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), редко (1), никогда (0)

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0)

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0)

15. Быстро ли вы говорите?

Скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0)

От 50 до 60 очков – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и постараться изменить образ мыслей.

От 20 до 49 очков – здоровье неплохое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 очков – для вас характерны спокойствие и уравновешенность. Не обращайте внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Тест 3. Отношение менеджеров-мужчин к прекрасному полу

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Смотрите ли вы вслед понравившимся вам женщинам?

Да (1), нет (0).

2. Случается ли, что женщина, вслед которой вы смотрите, оборачивается и смотрит на вас?

Да (3), нет (0).

3. Если вам понравилась женщина, появляется ли желание представить ее на пляже?

Да (2), нет (0).

4. Довольны ли вы собой, когда смотрите в зеркало?

Да (1), нет (0).

5. Танцуя и чувствуя прикосновение женщины, испытываете ли вы возбуждение?

Да (3), нет (0).

6. Нравятся ли вам эротические книги, фильмы, журналы?

Да (2), нет (0).

Список литературы

7. Считаете ли вы, что способны произвести сильное впечатление на женщину при первом же знакомстве?

Да (2), нет (0).

8. Верите ли вы в любовь с первого взгляда?

Да (3), нет (0).

9. Считаете ли вы верность добродетелью?

Да (0), нет (2).

10. Любите ли вы носить тесные джинсы?

Да (2), нет (0).

11. Следите ли вы за модой, стараетесь ли следовать ей?

Да (2), нет (0).

12. Впадаете ли в меланхолию при разрыве с любимой женщиной?

Да (0), нет (2).

13. Случались ли у вас курортные романы?

Да (3), нет (0).

0–9 очков. У вас иммунитет против женских чар, вы не поддаётесь соблазнам. Если кто-то сумел завоевать ваше сердце, то это навсегда. Скорее всего подруга главенствует в ваших отношениях. Она самоуверенна, почти наверняка прекрасно одевается. Не таит ли это для вас некоторую угрозу?

10–14 очков. Вы далеко не Казанова, но вас это вряд ли волнует. Тем не менее вы всегда следите за своей внешностью, не старомодны. Понимаете, что подтянутый и хорошо одетый мужчина имеет больше шансов на успех и в бизнесе, и у женщин. Понравившуюся вам женщину долго провожаете глазами, но сделать решительный шаг и познакомиться с ней – проблема для вас. Больше всего вас страшат отказ или насмешка. Проявите настойчивость. В конце концов, вряд ли найдется мужчина, который ни разу не получил бы отказа.

Алексеев Н. Хвост ящерицы: с чего начинаются изменения // Менеджмент. 2004. № 3.

Белковский А. Н. Заново изобретая приемы менеджмента (уроки Т. Питерса) // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2.

Белковский А. Н., Хачатуров А. Е. Эволюция человечества и социальное управление // Там же. 2003. № 6.

Букалов А. В. Скрытая социальная структура общества как информационный аналог структуры ДНК // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2004. № 8.

Вислов О. Тренинг. «Управленческие поединки» как инструмент совершенствования персональной технологии принятия управленческих решений // Менеджмент сегодня. 2004. № 2.

Грибакина Э. Н. Парадигма фактических прав в образовательном процессе // Гуманитарное образование в информационном обществе. Екатеринбург, 2003.

Грибакина Э. Н. Социальное неравенство: иллюзии и действительность // Судьба России. Образование. Наука. Культура. Екатеринбург, 2001.

Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М., 1998. С. 16–22.

Казанцева А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент: В 2 т. М., 1998. Кн. 1. С. 10–11, 54–67; кн. 3. С. 114–115.

Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1989. С. 210–241 и др.

Кравченко А. И. Социология: Учеб. пособие. М., 1997. С. 278.

Круглова Н. Ю. Хозяйственное право: Учеб. пособие. М., 2001.

Либман А. М. Власть и организационное развитие // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 5.

Литвак М. Е. Психологический вампиризм: (Анатомия конфликта). М., 1999. С. 14, 32 и др.

Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие. Минск, 2003.

Маркович Дж. О трудовой морали в трансформирующихся обществах // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 15, 17, 54, 613–614.

Наумов А. Качество менеджмента XXI века // Менеджмент сегодня. 2003. № 6.

Прохоров А. Неправовой характер русской модели управления // Власть. 2002. № 8.

Рыбкин А. Четыре грани мотивации и ювелирная работа для руководителя // Менеджмент сегодня. 2004. № 3.

Социология: Учеб. пособие. Екатеринбург, 1997.

Шербина В. В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // СОЦИС. 2001. № 10. С. 48–57.

Учебное издание

СОЦИОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания для слушателей ИППК

Составитель

Грибакина Эльвира Николаевна

Редактор и корректор Т. А. Федорова
Компьютерная верстка Н. В. Комардина

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе УрГУ

Лицензия ИД № 05974 от 03.10.2001. Темплан 2004 г., поз. 114.
Подписано в печать 02.11.2004. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная.
Гарнитура Times. Уч.-изд. л. 2,2. Усл. печ. л. 2,55. Тираж 100 экз. Заказ .

Издательство Уральского университета. 620083, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.

Отпечатано в ИПЦ «Издательство УрГУ». 620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.