

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО РОССИИ

Т.С. Кабаченко

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

МОСКВА 2000

ББК 88.4
К12

КАБАЧЕНКО Т.С. **Психология управления**: Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.

Предлагаемое издание представляет собой дополненный вариант ранее изданного и получившего достаточную известность среди читателей и специалистов учебного пособия «Психология управления». В нем, как и в первом издании, главное внимание уделено психологическим проблемам и явлениям, имеющим место в сфере управления, рассмотрению психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности деятельности руководителя.

В настоящей работе представлен анализ целого спектра практических вопросов, связанных с психологией управленческой деятельности, с психологическими аспектами принятия управленческих решений и управленческого взаимодействия, подбора, расстановки и аттестации руководителей.

Пособие предназначено для преподавателей вузов, студентов-психологов, аспирантов, специализирующихся в области психологии труда, психологии управления, для исследователей, разрабатывающих проблемы организационной психологии, а также для психологов, практикующих на предприятиях, фирмах, занимающихся подготовкой и консультированием руководителей.

Рецензенты:

Шорохова Е.В., доктор философских наук, профессор.

Стрелков Ю.К., доктор психологических наук, профессор.

Носкова О.Г., кандидат психологических наук, доцент.

ISBN 5-93134-066-1

© Кабаченко Т.С., 2000

© Педагогическое общество России, 2000

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее пособие создавалось в период бурных изменений в политической и экономической жизни нашего общества. Эти изменения открыли широкие перспективы в деловой сфере и одновременно выдвинули на повестку дня вопрос об их кадровом обеспечении. Предпринимательство и управление организациями в новых условиях требуют огромного числа руководителей нового типа, лишенных присущих административно-бюрократической системе стереотипов профессиональной деятельности, иначе «новое вино будет налито в старые меха», и уже на новой экономической основе будут воспроизведены те же пороки, которые и в прошлом препятствовали нормальной работе людей в организациях.

Следует заметить, что конкретные сложности в организациях и связанные с ними психологические проблемы не являются прямым отражением формы собственности, на основе которой данное предприятие существует. Поэтому ожидать, что изменение формы собственности автоматически приведет к снятию всех внутриорганизационных проблем, просто наивно. Сложившаяся ранее и вновь воспроизводимая управленческая культура сама по себе может создать предпосылки для последующего снижения эффективности в деятельности организаций уже на новой основе. Более того, мы неоднократно наблюдали, когда именно подобного рода стереотипы становились предпосылкой экономического краха предприятия.

Психологам, практикующим на предприятиях, занимающихся подготовкой и консультированием руководителей, представляется возможность оказать заметное влияние на процессы формирования новой управленческой культуры. Их вклад может состоять не только в психологическом просвещении современных деловых людей, формировании у них навыков делового общения и использования психологических методов управления, но и во всестороннем исследовании психологических феноменов, возникающих при реализа-

ции управленческой деятельности в сложных организационных структурах, или факторов, влияющих на инновационное поведение управленческих команд.

К психологам в этих условиях предъявляются достаточно высокие требования. Они не только должны профессионально разбираться в психологической проблематике, но быть ориентированными в специфике организации как системы и управлении ею. Они должны иметь представление о специфических эффектах, которые возникают в сложных организационных структурах в рамках управленческого взаимодействия.

Настоящее пособие призвано помочь психологам, специализирующимся в области психологии труда, психологии управления и организационной психологии в конкретизации их знаний об организации и управлении, а также в обобщении их представлений о специфике управленческой деятельности.

Мы не ставили своей задачей разработать сборник конкретных психологических рецептов, позволяющих решить те или иные конкретные затруднения в сфере управленческого взаимодействия. Основная цель пособия — обогатить ориентировочную основу деятельности психологов, специализирующихся в сфере консультирования по вопросам повышения эффективности управленческой деятельности.

Для практиков-управленцев данное пособие может быть интересно тем, что оно демонстрирует богатство и многообразие факторов и обстоятельств, влияющих на эффективность деятельности членов организации, что поможет им осознать тот непреложный факт, что руководитель оказывает на окружающих психологическое воздействие даже тогда, когда он это и не планирует.

Специалистам в области управления пособие позволяет ознакомиться с широким спектром психологических феноменов и их диалектической взаимосвязью с организационными факторами.

Одной из особенностей настоящего пособия является использование в изложении специальных терми-

нов, не относящихся, собственно, к психологическим. Конечно, хотелось бы, введя первичные понятия, развернуть их в целостную непротиворечивую систему постулатов. Однако это вряд ли возможно в пограничных отраслях знаний, к каким, собственно, психология управления и относится. Даже определение предмета этой дисциплины, не говоря уже об изучении конкретных феноменов, невозможно без «соскальзывания» в праксеологию, теорию организации, в сферу управленческих концепций.

Следует особо оговориться относительно представленности в данном пособии материалов по истории зарубежной психологии управления. Мы предпочли сосредоточить свое внимание не на анализе закономерностей развития этой отрасли психологии, а на рассмотрении конкретных феноменов, указав на надежные и интересные источники по истории зарубежной психологии управления, не занимаясь по возможности их пересказом [6, 8, 9, 45, 193, 194, 258].

Вместе с тем, мы приводим точки зрения известных в 20-е годы отечественных исследователей в области теории управления. Эти авторы были признанными специалистами в своей области не только у нас в стране, но и за рубежом. Некоторые их положения удивительно современны, однако имена забыты. Практически никто не помнит, что впервые в мире тесты для исследования, решения задач подбора и расстановки руководителей были разработаны в нашей стране в 1925 году в Харьковском всеукраинском институте труда. Хотелось бы, чтобы эти материалы не только расширили кругозор наших читателей, но и послужили толчком к изживанию некоторой уничижительной позиции в отношении отечественных исследований в этой сфере, которая, к сожалению, еще довольно часто встречается.

Глава 1. ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Постановка проблемы

Первый вопрос, который, как правило, задается в связи с освоением какой-либо новой научной дисциплины, является вопрос о предмете этой дисциплины. Если рассматривать под этим углом зрения положение дел в отечественной психологии управления, то придется признать, что, несмотря на значительную историю разработки соответствующих проблем, вопрос о предмете этой науки нельзя считать разрешенным.

Анализируя материалы по данному вопросу, относящиеся на период до середины 70-х годов, Ро-штин С.К. обратил внимание на принципиальное отличие в определении предмета этой дисциплины в западноевропейской и американской литературе от принятого в отечественных источниках. Оно состоит, по его мнению, в том, что социально-психологические аспекты, приоритетные для западных исследователей, в наших разработках отступают на второй план, в то время как центральное место занимает аспект автоматических систем управления [193, с. 231—232].

И в последующее время появилось значительное число определений, однако ясность и однозначность понимания они не принесли. Различные авторы по-разному трактуют этот вопрос, подчас противоречат друг другу. Однако их, как будто, это не заботит. В литературе мы не встретим соответствующих дискуссий или хотя бы взаимных упоминаний и анализа высказываний коллег по этому вопросу. Создается впечатление, что снятие возникших в этом вопросе противоречий не представлялось исследователям актуальным. Возможно, к тому существовали определенные предпосылки. Однако на современном этапе подобная разногласия привела к тому, что сформировался конгломерат психологического знания, который можно было бы назвать «психология для управленцев». Это —

совокупность сведений из различных разделов психологии, позволяющих непрофессионалу осознать некоторые психологические закономерности, в частности, те из них, которые способствовали бы оптимизации решения задач управления. Очень часто этот конгломерат отождествляется с предметом или результатами исследований в области психологии управления.

Подобное положение, также как и разногласия в определениях отражают определенный этап развития этой науки и общества в целом. Дефицит психологического знания и психологической культуры, теперь вполне осознанный, начинает преодолеваться в среде «новых управленцев». Формируется мощный запрос к специалистам-психологам в сфере просветительской и конкретно-практической деятельности, что приводит к смещению фокуса внимания исследователей с методологических проблем к прикладным.

Рассматривая вопрос о предмете психологии управления, мы не ставили перед собой задачу дать весь перечень определений и тем более продемонстрировать чью-либо несостоятельность. Мы понимаем, что каждое из рассматриваемых ниже определений отвечало запросам своего времени. Однако с методологической точки зрения они не лишены типичных недочетов.

Начнем анализ с наиболее часто цитируемого определения, в котором, тем не менее, допускается смешение предмета и объекта исследования. «Предметом изучения в психологии управления является как система «человек-техника», рассматриваемая под углом зрения процессов управления в ней, так и система «человек-человек», в связи с анализом работы которых выделяются проблемы психологии руководства» [84, с. 41].

Как мы видим, в данном случае произошла подмена определения предмета науки и объектов, которые изучаются. Выделенные подсистемы организации выступают для исследователей той реальностью, в отношении которой можно сформулировать множество проблем, исследуемых в рамках понятийного аппарата

конкретной отрасли знания. Например, указание на то, что подсистема «человек-техника» рассматривается под углом зрения управления в ней, не позволяет разграничить предмет психологии управления и инженерной психологии, где данная подсистема исследуется под тем же углом зрения. Последняя часть определения также не вносит ясности, так как предмет очерчивается за счет указания на «проблемы психологии руководства» без дополнительного разъяснения, что же под этим подразумевается.

Широко известно и иное определение предмета психологии управления, данное в работе Б.Ф. Ломова, А.И. Китова, В.Ф. Рубахина, А.В. Филиппова. В качестве предмета рассматривается «Многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации» [136, с. 2]. В данном случае имеет место чрезвычайно расширенная трактовка предмета. При подобном подходе предмет психологии управления оказывается чуть ли не шире предмета психологии труда. Вместе с тем, указание на то, что предметом изучения является деятельность, представляется очень существенным. Хотя сама по себе категория деятельности не относится к сугубо психологическим, ее психологическая трактовка широко известна, феномен исследуется с точки зрения различных категориальных систем. Психологу, по крайней мере, понятно, о чем может идти речь.

Остановимся еще на одном определении, сформулированном А.И. Китовым. Под предметом психологии управления он подразумевал «Специфическую разновидность трудовой деятельности — деятельность руководителей социалистических коллективов взрослых людей» [96]. Здесь мы имеем дело с проявлением идеологизации определения. Здравый смысл подсказывает, что даже в конце семидесятых годов можно было бы этого избежать, исходя хотя бы из того, что психология управления весьма интенсивно развивалась в то время именно в капиталистических странах. Но это не единственная и не главная претензия к данному определению. Анализ реальности показывает, что субъектом

управленческой деятельности может выступать не отдельное лицо, а группа. В этом случае говорят о коллективном субъекте деятельности. В данном определении эта реальность совершенно не отражена, а следовательно, мы видим сужение предмета данной отрасли знания.

Можно было бы продолжить цитирование, но и прочие определения в тех или иных сочетаниях повторяют указанные выше погрешности. Это, возможно, является следствием того, что первичные понятия или послылки конкретных определений заранее не обсуждаются и не задаются с доступной строгостью. Попробуем продвигаться в построении определения путем рассмотрения первичных понятий и допущений. И, прежде всего, остановимся подробнее на понятиях и феноменах, рассматриваемых в управленческих концепциях и существенных в плане разработки нашего определения. Основное внимание мы посвятим обсуждению трех из них: феномену организации, управления и управленческих функций.

1.2. Первичные понятия и допущения

Может возникнуть вопрос: не является ли обращение к рассмотрению управленческой терминологии попыткой «влезть не в свой огород» неправомерным расширением проблемы? Постараемся показать, что подобный экскурс для нас совершенно необходим. Оказывается, в зависимости от того, как понимается управление, представляются различные возможности для определения места психологического знания в науках об управлении и понимании предмета психологии управления. Проиллюстрируем это положение на следующих примерах.

Рассмотрим две точки зрения, относящиеся к управленческой концепции, получившей название «русский файолизм». Первая из них — так называемая производственная трактовка управления.

Направление, вошедшее в литературу под этим названием, сформировалось после Второй Всесоюзной

конференции по НОТ и культивировалось в Государственном институте техники управления при НК РКИ СССР в конце 20 — начале 30-х годов под руководством Е.Ф. Розмирович.

Исходной методологической посылкой этого направления служило положение о наличии общих черт в производственном и управленческих процессах. Управление рассматривалось как чисто технический процесс, состоящий из распорядительских, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий. Аппарат управления представлялся как аналог машины или системы машин, а его работа — как производственный процесс, который имеет то или иное материально-вещественное выражение в тех или иных физических объектах: папках, приказах, телефонограммах, карточках, делах и т.д. В связи с этим управленческие процессы могут быть разделены на отдельные операции, установлена их последовательность и продолжительность. Они могут быть изучены во времени и пространстве подобно тому, как это рекомендовала школа А.К. Гастева в отношении предметных действий. Весь процесс управления людьми таким образом может быть рассчитан, механизирован, а затем и автоматизирован. Из механизации производства вытекала идея механизации управления, сводившей все функции по управлению к простейшим движениям. При развитой механизации труд по руководству людьми минимизируется и редуцируется к механическому надзору и автоматической проверке и лишается всяких черт особой командной функции.

По мнению представителей этого течения, система управления людьми должна была замениться системой управления вещами. Администратор в этом случае превращался в техника и не более. Последователи этой трактовки пытались доказать отсутствие социального аспекта в управлении, т.е. необходимости воздействия на отдельного человека и коллективы людей.

Авторы «производственной трактовки» признавали социальный аспект только по отношению к управлению в условиях капитализма, когда требуется преодо-

леть классовое сопротивление рабочих посредством экономических и психологических методов. Они считали, что на начальных этапах развития социалистического хозяйства управление людьми необходимо, но с развитием конвейерного производства, благодаря совпадению интересов людей при социализме, а также связанности машин во времени и пространстве, взаимной обусловленности рабочих процессов, руководство будет осуществляться самими машинами [112, с. 191-197].

Это типичный пример романтизации и идеологизации модели процесса управления, когда постулируемое желаемое обсуждается, как если бы оно существовало не абстрактно, а конкретно. Для нас существенно, что процесс управления рассматривался в рамках этой концепции как субъект-объектный процесс. Авторами игнорировался тот факт, что деятельность по управлению осуществляется преимущественно в рамках управленческого взаимодействия, т.е. носит субъект-субъектный характер.

Кроме того, и это, пожалуй, самое главное, имелись в виду лишь жесткие детерминистские модели ситуаций, требующих регулирования, только в отношении которых и возможно алгоритмизировать управляющие воздействия. В вероятностных моделях проблемных ситуаций алгоритмизировать процесс управления невозможно. Возникает элемент творчества, необходимость актуализации индивидуального и группового опыта. Это, при всей схожести интересов и целей субъектов деятельности, становится основой множественности подходов и множественности решений.

Таким образом, вульгарно-социологический подход к управлению, реализуемый к тому же в отношении узкого класса моделей ситуаций, не оставляет место каким-либо специальным наукам об управлении, кроме НОТ. В этом контексте и психология управления представляется лишней. Достаточно психологических основ НОТ, вскрывающих закономерности формирования простых и сложных навыков.

В противовес этой концепции обратимся к взглядам Н.А. Витке, крупнейшего организатора НОТов-

ского движения в нашей стране, считавшегося современниками главой русского файолизма, основоположника «социально-трудовой концепции» управления. В отличие от «производственной трактовки», Н.А. Витке различает два самостоятельных процесса: управление вещами и управление людьми. Управление людьми он обозначал термином «административное управление». Административное управление, по его мнению, представляет собой целесообразное сочетание людских волей (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации, целей [35].

Сходные позиции занимал один из выдающихся отечественных экономистов С.Д. Стрельбицкий. Под управлением он понимал организацию и направление человеческой энергии к определенной цели, где цель определяется как достижение предначертанного трудового эффекта в кратчайшее время [214].

Направление воли или энергии к определенной цели предполагает субъект-субъектный подход к управлению, фиксирует внимание на управленческом взаимодействии. Психологические закономерности реализации этого процесса, даже при поверхностном рассмотрении представляются более сложными, нежели при выработке навыков.

Таким образом, мы видим, что определение предмета психологии управления нецелесообразно без дополнительного обсуждения вопроса о сущности управления. Обратимся в связи с этим к рассмотрению современной трактовки основополагающих для нас понятий: организация и управление.

1.2.1. Организация

Систематизация термина «организация» дана Я.Зеленевским в работе «Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления» [84]. Так этот термин может использоваться для обозначения объекта, или признака, атрибута, или состояния, или процесса. Далее мы чаще всего будем использовать

этот термин в его предметном значении, несколько реже - в процессуальном.

Я.Зеленевский, вводя первичные понятия, основным считает атрибутивное использование термина. «Организация — широко понимаемый признак вещи или хода событий, рассматриваемых как состоящие из частей, взаимодействующих в успеху целого» [84, с. 44].

Наше понимание организации будет соответствовать его термину «организованная вещь» — т.е. объект, которому принадлежит признак, обозначенный им как организация.

Несмотря на краткость приведенных определений и их кажущуюся ясность, открытым остается вопрос, что понимается под вещью или, иными словами, что может выступать в качестве объекта, характеризующегося признаком организации. Рассмотрим то, что мы чаще всего обозначаем термином «организация» — некое производство, учреждение. Что там является носителем рассматриваемого признака? Помещение? Столы и стулья? Объединенное в цепочки оборудование? Люди, являющиеся сотрудниками этих учреждений, работниками, учащимися? Для уточнения этого аспекта обратимся к пониманию организации, разработанному в «системной школе» управления.

Один из выдающихся представителей этой управленческой школы Ч.Бернард определил организацию в предметном смысле как систему сознательно координируемой деятельности двух и более лиц [268]. В современных концепциях управления уточняется и раскрывается содержание признака системности.

Организация рассматривается как определенный вид социальной системы, характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является сознательно координируемая деятельность двух и более лиц.

В этом контексте понятно, что и координируемые Деятельности, и деятельность по координации послужили предметом самого пристального изучения спе-

циалистов по теории управления и прочих эргологиче-ских наук. Особое внимание уделялось вопросу типизации наблюдаемой реальности и определению специфики той деятельности или деятельности, за счет которых достигается их координация в целостную систему, обозначаемую нами как организация. Результаты различных авторов приблизительно сходны. Остановимся на них вкратце.

1.2.2. Управление

А.Файоль, один из выдающихся представителей «классической» школы управления, считал, что для достижения целей предприятия необходимо осуществление персоналом шести типов операций или, в его терминологии, «функций». Понятно, что термин «операция» используется здесь в смысле, отличном от принятого у психологов. Речь идет о совокупности деятельности, реализующих частные цели, которые в системе обеспечивают жизнеспособность предприятия. К их числу он отнес: техническую функцию, или производство, коммерческую (закупка, продажа, обмен), финансовую (поиски капитала, эффективное его использование), учет (бухгалтерская деятельность, статистика), обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала), администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль) [233].

Администрирование как раз и рассматривается им как «функция», позволяющая поддерживать целостность организации.

Чрезвычайно интересным для психологов могут быть исследования отечественного специалиста в области организации производства и управления П.Н. Есманского. Осуществляя подход на стыке праксеологии и психологии, он выделил так называемые «нормальные функции управления». К их числу он относил руководство (непосредственное управление), исполнительно-техническую деятельность (собственно производство), связь, учетно-распорядительную функ-

цию (снабжение), согласование, обследование. Дополнительными функциями были общее и прикладное образование и счетно-финансовая функции.

Если А.Файоль выделял свои функции на основе логического анализа, то П.Н. Есманский базировался на изучении трудового процесса, в результате чего им были описаны различные по сложности его элементы (трудовые движения, труддействия, простые и сложные трудфункции и т.д.), в том числе и «нормальные функции управления» [34].

Как мы видим, классификация деятельности, предложенная П.Н. Есманским, отличается от той, что дает А.Файоль, но и у него функция руководства является главной, образует ядро всей системы. Он, как и многие другие исследователи, предложившие собственные классификации, сходятся на том, что административная функция (по А.Файолю) или, согласно терминологии Пудера, а вслед за ним и Обэр-Крие, функция управления оказывают решающее влияние на судьбу предприятия [163, с.20].

Таким образом, условием существования и системообразующим признаком организации выступает управление в самом широком смысле этого термина.

Обратимся теперь к рассмотрению феномена управления. **Под управлением, вслед за В.Г. Афанасьевым, будем понимать функцию систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности** [18, с. 58].

Высшей конечной целью управления является оптимизация функционирования системы, получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах. Вернемся к пониманию управления С.Д. Стрельбицким, где в параметр достижения цели включено и время.

Нам представляется это целесообразным, особенно, когда речь идет о производственных организациях. И поэтому под достижением цели мы будем понимать получение большего полезного эффекта при наимень-

ших усилиях и затратах, в том числе и затратах времени.

Вернемся еще раз к определению организации, данному Ч.Бернардом, и соотнесем его с принятым нами определением управления. В этом случае управление организацией будет выступать как управление системой координированной деятельности двух и более лиц. Что для психолога означает подобное понимание организации и управления? Прежде всего, несмотря на то, что субъектами деятельности являются люди, конкретные специалисты, элементом системы организации являются не они, а те деятельности, которые, объединяясь, обеспечивают достижение поставленных целей, функционирование и развитие системы. Таким образом, деятельность выступает безсубъектно, как нечто институтируемое в соответствии с общими целями и конкретными подцелями. В соответствии с этим деятельность может рассматриваться психологами лишь с точки зрения тех требований, которые предъявляются субъекту в связи с необходимостью ее выполнения, а также в связи с изучением ее структуры, в частности, состава операций.

Институтируемое содержание деятельности называется ролью. Поскольку роль исполняется субъектом, выступающим как индивидуальность, носитель опыта, реализующий определенную систему ценностей, то возможно очертить еще несколько областей исследований: в частности, феномен индивидуального стиля реализации роли, ролевое поведение в контексте самоактуализации личности и т.д.

Возвращаясь к поставленной нами задаче определения предмета психологии управления, можно было бы уже на этом этапе попытаться его сформулировать через указание на специфическую функцию управления. Однако это определение мало что раскрыло бы тому, кто недостаточно осведомлен в содержательной стороне управления. Остановимся на этом вопросе подробнее. Это будет последним подготовительным этапом для введения определения предмета психологии управления.

1.2.3. Основные управленческие функции

Определение управления фиксирует внимание на целях реализации данной функции (поддержание целостности, оптимизацию функционирования, обеспечение достижения цели, развитие). Но встает вопрос, за счет чего это достигается? Что выступает в качестве содержания процесса управления? Впервые ответ на этот вопрос был дан А.Файолем и впоследствии обсуждался как представителями классической школы управления, так и последователями иных направлений теории управления. А.Файоль расчленил административную функцию на своеобразные первичные элементы, «кирпичи», из которых выстраивается здание управления. Эти первичные составляющие управления были им названы основными управленческими функциями.

Основные управленческие функции — «это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие» [230, с. 316].

Реализация основных управленческих функций предполагает циклическое повторение процессов получения и переработки информации, выработку мер воздействия (принятие решения), реализацию воздействия (передачу решения на исполнение).

Основные управленческие функции инвариантны и образуют систему целей, отвечающую требованию необходимости и достаточности. Вместе с тем не существует единого взгляда на состав основных управленческих функций. Так, Л.Гьюлик дополнил предложенный Файолем список управленческих функций такими, как «укомплектование штатов», «отчетность» и «составление бюджета». Планирование, организация, координация и руководство совпадают со схемой А.Файоля. Контроль в его схеме покрывается составлением бюджета и отчетностью. Работа с кадрами входит у А.Файоля в организацию, а у Л.Гьюлика выделяется в самостоятельную составляющую [125, т. 1, с. 113].

Авторитетные современные исследователи Г.Кунц и С.СГДоннел в качестве основных выделяют функции планирования, организации, контроля и руководства. К основным функциям они также относят работу с кадрами. Координацию же эти авторы рассматривают как феномен иного порядка, считая, что каждая из управленческих функций — это деятельность по координации [125, т. 1, с. 117].

Если ориентироваться на анализ вопроса о составе основных управленческих функций, проведенный Дж. Обэр-Крие, то к административным функциям ряд авторов, в частности, Е. Даль, относят найм и увольнение персонала, а также финансирование, полностью отделенное от учета [163].

Отечественные исследователи еще в конце 20-х — начале 30-х годов также обращались к вопросу об основных управленческих функциях. Так, Л.А. Вызов, один из ярких представителей течения «производственная трактовка управления», понимая управление как чисто техническую деятельность, выделял в качестве основных распорядительские, планирующие, контролирующие и надзорные функции [33].

М.И. Бурдянский, организатор Казанского института научной организации труда, последователь Ф.Тейлора и А.Файоля, в качестве основных управленческих функций выделял планирование, контроль, согласование (координация, увязка работы отдельных лиц, направленной на выполнение плана) и регулирование, понимаемое как деятельность по поддержанию равномерного хода разного рода действий [38].

Для иллюстрации позиций наиболее известных авторов в вопросе выделения основных управленческих функций приводим в Приложении 1 таблицу, демонстрирующую различные тенденции к дифференциации и интеграции частных функций при включении их в число основных.

В настоящее время эта проблема также привлекает внимание отечественных исследователей. Так, Ю.А. Тихомиров к ним относит организацию управляющей системы, выбор целей, прогнозирование, планирова-

ние, информирование, решение, организационную и массовую деятельность, контроль, оценку эффективности управления [221].

Л.С. Бляхман указывает на следующие основные функции руководителя: целеполагание (определение целей подразделений и средств их достижения), административно-организационную деятельность (формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль исполнения), экспертную (консультация рабочих и специалистов), дисциплинарно-стимулирующую (мотивация, определение поощрений и наказаний, создание условий труда, оптимизация социально-психологического климата коллектива), представительскую (связь с внешними организациями и лицами), кадровую политику (развитие способностей и инициативы, подбор и расстановка кадров, формирование и обучение резерва) [25].

В.Г. Афанасьев ограничивает список четырьмя функциями: выработка и принятие управленческого решения, организация, регулирование и корректирование, учет и контроль [1].

Вопрос о выделении функций руководителя в структуре управленческой деятельности рассматривался не только специалистами в области теории управления, но и психологами. Для классификации функций они использовали различные критерии. Функции выделялись в соответствии с этапами управленческого цикла [221], в соответствии со структурой деятельности руководителя [228], на основе выделения этапов переработки информации [237], на основе выделения блоков социальной активности руководителя [97].

Вместе с тем, хотя и были введены новые термины, по сути эти подходы мало что добавили к классическим исследованиям, и даже внесли некоторую сумятицу. Так, Б.Б. Коссов [113] выделяет 15 этапов реализации деятельности, блоки эффективности, механизмы эффективности, механизмы повышения эффективности, рассматривая все это структурными элементами управленческой деятельности. А.И. Китов, реали-

зующий «поблочный» анализ управленческой деятельности [97], рассматривает блоки социальной активности деятельности руководителя (совещания, изучение документов, прием посетителей и т.д.) как эмпирические единицы деятельности. А.И. Китов отмечает, что в структуре любой такой эмпирической единицы содержатся три теоретические единицы деятельности: диагностика и прогнозирование, выработка программы деятельности подчиненных, побуждение подчиненных к исполнению намеченной программы.

Основные управленческие функции выделялись также на основе результатов эмпирических исследований. Сложности, которые при этом возникли, можно продемонстрировать на давнем, но широко цитируемом исследовании В.Ф. Рубахина, А.Л. Журавлева, В.Г. Шорина [196]. Авторы выявили основные управленческие функции на основе эмпирического исследования. Ими использовалась в качестве материала для анализа результаты интервью руководителей. Анализ интервью позволил выделить, по утверждению авторов, двенадцать основных функций руководителя, которые разделены ими на два класса: производственные функции и социально-психологические функции. К производственным функциям были отнесены:

1. Координация деятельности подчиненных с целью выполнения государственного плана и социалистических обязательств.
2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.
3. Организация сопряженной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.
6. Расстановка рабочей смены. Согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

К социально-психологическим функциям руководителя были отнесены:

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.). Моральное и материальное стимулирование.
2. Регулирование межличных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
3. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
4. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров.
5. Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
6. Воспитательная работа с подчиненными.

Исследователи указали, что в списки были внесены лишь двенадцать наиболее часто упоминавшихся функций, называлось же значительно больше. Перечисленные двенадцать функций обозначены авторами как «функции-задачи». Кроме них на теоретическом уровне были выявлены «функции-операции». И функции-операции и функции-задачи включаются в структуру управленческой деятельности. При этом первые являются содержанием целей деятельности, а вторые - содержанием действий по управлению. Операции, таким образом, соответствуют стадиям управленческого цикла. К ним относятся: планирование, ориентация и диагностика производственной ситуации, выработка и принятие решения, организация выполнения программы действий, контроль и коррекция результатов деятельности.

Подобное разделение функций, на наш взгляд, нельзя безоговорочно признать. Прежде всего следует отметить, что функции руководителя, тем более основные, заданы объективно. Эмпирическое исследование показывает, как эти цели репрезентируются руководителям в конкретной ситуации. Список из двенадцати

функций — бесценное достояние, т.к. это образ целей, отражаемых руководителями, осуществляющими деятельность в конкретных условиях.

Второе замечание: основные функции должны отвечать критерию необходимости и достаточности. Предложенный список с этой точки зрения не обсуждался, так же, как и с точки зрения независимости названных функций. Легко убедиться, что ряд функций является производным от других, ряд выступает как средство реализации других. Так, контроль — средство снижения брака. Отстаивание законных интересов подчиненных выступает как подцель при решении задачи снижения у подчиненных неудовлетворенности трудом.

Кроме того, нет четкого разграничения между функциями-задачами и функциями-операциями. Например, контроль входит в оба списка. С другой стороны, трудно считать рядоположенными такие функции-операции, как планирование и принятие решения, т.к. принятие решения является операцией в отношении планирования. Решение — это способ преобразования информации, и за счет включения «решения» в список осуществляется привнесение в рассмотрение проблемы совершенно иной системы координат в анализе управленческой деятельности.

И все же вопрос о выделении основных управленческих функций может быть достаточно корректно решен на основе так называемого кибернетического подхода [231]. В этом случае к основным управленческим функциям, взаимно независимым и отвечающим признакам необходимости и достаточности, относят планирование, организацию, контроль и регулирование. Руководство, финансирование, работа с кадрами и т.п. — конкретные варианты регулирования.

1.3. Предмет психологии управления

Таким образом, мы видим сущность или содержательную сторону управления в поддержании целостности, достижении целей, развитии организации, пред-

ставляющей собой систему скоординированной деятельности двух и более лиц, обеспечивающихся за счет планирования, организации, регулирования и контроля, опирающихся на повторяющиеся циклы получения и переработки информации.

Выделяемые в управлении иные классы функций (общие, специальные, обслуживающие, конкретные) определяются в зависимости от сферы управления либо в соответствии с разделением управленческого труда, но управляемость системы обеспечивается именно реализацией совокупности основных функций управления.

Субъектом данной деятельности может быть как отдельное лицо, так и группа лиц. В последнем случае речь идет о коллективном субъекте деятельности. Деятельность по реализации основных управленческих функций осуществляется в форме управленческого взаимодействия. Это предполагает активность не только со стороны субъекта управленческого воздействия, но и наличие активной позиции со стороны исполнителя, будь то отдельное лицо или коллективный субъект исполнительской деятельности.

Изложенное понимание процессов управления позволяет определить **предмет психологии управления как психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций.**

Делая предметом исследования деятельность по реализации основных управленческих функций, мы избегаем расширительной трактовки за счет исключения из рассмотрения деятельности персонала управления, реализующего конкретные функции и, тем самым, обеспечивающего лишь этапы или элементы цикла управления.

Если мы обозначили в качестве предмета психологии управления закономерности деятельности, направленной на реализацию основных управленческих функций, то мы должны хотя бы в общих чертах характеризовать эту деятельность с точки зрения ее предмета и продукта. Опрос многих руководителей показал, что под предметом управленческой деятельности

ими подразумевается и управленческие решения, и коллективы, и персонал и т.д.

На наш взгляд, предметом труда администратора следует считать информацию. Руководитель получает информацию как относительно системы в целом, так и в отношении отдельных процессов или подсистем. Затем он преобразует ее, придавая информации качественно иной характер. Преобразование информации ориентировано на последующие моменты времени, на ближайшую или отдаленную перспективу, т.е. на систему моделей: статических (фиксирующих некоторый идеальный образец) или динамических (фиксирующих темп, временные аспекты функционирования системы). Исходящая от руководителя информация (то, что принято называть управленческим решением) имеет побудительную функцию. Благодаря этому решение реализуется через посредство деятельности исполнителей. Результатом всего этого цикла должно явиться изменение состояния управляемой системы.

Таким образом, продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующую иные задачи.

К какому классу профессий, по Е.А. Климову, можно отнести труд руководителя? Создается впечатление, что это социономическая профессия. Однако, если мы проанализируем социономические профессии типа врач, учитель, то увидим, что в этом классе профессий деятельность субъекта ориентирована в отношении потребностей другого человека, его личности. В случае управленческого взаимодействия исполнитель выступает в инструментальной функции. Хотя в некоторых случаях деятельность руководителя ориентирована на изменение субъекта исполнительской деятельности, но это осуществляется в соответствии с требованиями организации, ее потребностями.

Этими рассуждениями мы не пытаемся вслед за представителями «производственной трактовки управления» отрицать социальные моменты в управлении.

Социальное в управлении реализуется через систему целей, через способы, технологии реализации этих целей, но не в предмете и продукте труда руководителя. Кстати сказать, в реальности можно довольно часто наблюдать такие трансформации деятельности руководителя, когда на субъективном уровне продукт деятельности приобретает социоэкономический характер. Тогда межличностные отношения, образ собственной деятельности в сознании участников управленческого взаимодействия воспринимаются как основной продукт, ради которого и разворачивается активность. В этом случае мы говорим о политиканстве в организации. На этом фоне наблюдаются всевозможные нарушения в информационном обеспечении управления, искажаются модели, в соответствии с которыми принимаются решения. В конечном счете в жертву приносятся сами организации, снижается эффективность их функционирования, ограничиваются горизонты развития. О психологии политиканства в организации можно говорить достаточно долго, фиксируя как негативные, так и подчас позитивные моменты этого феномена. К этому вопросу мы еще будем возвращаться, занимаясь анализом психологических аспектов реализации управленческой деятельности. Представляется целесообразным начать рассмотрение интересующих нас феноменов, начиная с макроуровня, тех из них, которые проистекают из специфики организации как системы.

Глава 2. РУКОВОДИТЕЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятие структуры организации

Управление, как мы уже установили, является функцией организации. Из этого следует, что управленческие функции реализуются лицами, занимающими в организации определенный статус. Их деятельность своей целью имеет регуляцию процессов, определяющих состояние организации. Зададимся вопросом, какие организационные факторы и в какой форме оказывают влияние на деятельность членов организации, с той или иной полнотой реализующих управленческие функции? Сказывается ли сам факт причастности к определенному статусу в системе на протекании деятельности, ее структурных особенностях, в частности, на мотивационной и операциональной составляющих? Остановимся на этом подробнее.

Как мы уже указывали раньше, административная или управленческая деятельность предполагает реализацию совокупности целей, обеспечивающих либо возникновение, либо стабильное функционирование организации. Эти цели реализуются в отношении многих сфер жизни коллектива: финансы, производство, социальная сфера и т.д. Кроме того, специалисты указывают, что в рамках каждой из этих сфер персоналом организации осуществляются несколько совершенно своеобразных подсистем деятельности и поведения. Эти подсистемы деятельности и поведения образуют структуру организации. Остановимся на этом подробнее.

2.2. Подсистемы организации

Один из наиболее известных представителей школы «социальных систем» Р.Дабин, анализируя организацию, выделяет четыре специфических системы поведения:

- технологическую;

- формальную;
- внеформальную (non-formal);
- неформальную (informal) [267]. Технологическая подсистема поведения определяет

индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации. Таким образом, ведущая роль в организации отводится именно технологической подсистеме.

Функцию соединения человека и техники осуществляет формальная подсистема, которая объединяет индивидов в единую организацию. Формальная подсистема базируется на правилах, определяющих поведение людей, занимающих в организации тот или иной статус. Эта подсистема опирается на широкие цели организации и необходимые для их достижения нормы поведения. Правила и нормы устанавливаются для каждой должностной позиции и фиксируют обязанности и ответственность индивида в отношении организации, закрепляют набор ценностей, следование которым ожидается от ее членов (чувство долга, лояльность).

Неформальная система поведения охватывает сферу прямых межличностных отношений добровольного характера. Их основа — негласные нормы, которые в первую очередь проявляются в ситуации свободного выбора.

Внеформальная система обеспечивает решение задач формальной подсистемы, но неформальными средствами. Это — своеобразный путь «срезания углов» при реализации задач соответствующих статусов посредством перемещения функций от одной должности к другой, перераспределения основных управленческих функций, в частности, функции контроля, принятия решений. Все это может преобразовывать отношения власти и авторитета в организации.

Между указанными четырьмя подсистемами существуют тесные взаимосвязи. Так, представитель «эмпирической школы» организации и управления Ньюмен утверждал, что хорошие отношения между служащими вытекают из разумной организационной структуры, т.е. формальной организации [45, с. 370].

Указывая на то, что неформальная организация может действовать вопреки формальной, Ч.Бернард выделял, тем не менее, три ее положительные функции в отношении формальной организации. Так, неформальная организация может:

1. Служить для распространения фактов, мнений, суждений, которые, распространяясь через формальные каналы коммуникации, породили бы определенные проблемы.
2. Поддерживать устойчивость в формальной организации. (На этом базируется форма протеста в организации «работа по всем правилам»).
3. Служит для удовлетворения высших социальных потребностей индивидов, что не всегда возможно в рамках формальной организации [268, с. 225]. Примером может служить следующее: всем хорошо известен феномен «без вины виноватые», «козел отпущения». Правильное понимание происходящего со стороны референтной для «жертвы» группы, выражение ею понимания и сочувствия позволяют сохранить работнику самоуважение. Р.Дабин указывал, что представленность, развитость неформальной структуры, в свою очередь, находится в обратной связи с силой, жесткостью технологической и формальной структур. Этот факт используется для диагностики степени рациональности построения этих подсистем.

2.3. Руководитель как субъект подсистем организации

Руководитель, как и прочие члены организации, оказывается элементом всех четырех подструктур организации.

Как субъект «технологического» поведения, руководитель осуществляет деятельность, которая определяется как умственная, квалифицированная, творческая, сложная, с высокой индивидуальной ответствен-

ностью, с длительным сроком профессиональной подготовки.

Как субъект формального поведения, руководитель выступает должностным лицом, реализующим властные полномочия в соответствии со сферой своей компетенции.

В рамках внеформальной подструктуры он может выступать как «доверенное лицо», как «серый кардинал», как «мальчик для битья» и т.д.

В качестве члена неформальной организации он может относиться к той или иной группировке, занимать в ней определенное положение, выступать субъектом симпатий или антипатий, носителем определенных ценностей.

Подведем итог: организация, таким образом, в реальности образуется четырьмя подсистемами поведения и деятельности. Две из них — институированы. Это — технологическая и формальная подсистемы. Две других возникают в связи и на фоне целей организации и процессов, происходящих в ней. Это обусловлено тем, что субъекты институированного поведения не механизмы, а люди, характеризующиеся индивидуальными и личностными особенностями, своеобразно рефлексирующими организацию и себя, как ее члена, субъекта определенной деятельности и взаимодействия.

Административная деятельность или управление осуществляется в отношении этой сложной по взаимосвязям системе. Поясним это на примере.

Представим себе, что руководитель должен контролировать исполнение некоторого решения. В зависимости от того, как распределяются полномочия между руководителем и специалистом в этом вопросе, руководитель в глазах исполнителя может выступать, например, как лицо, узурпирующее делегированные кому-либо права или, наоборот, как адекватно исполняющее свою роль, или, еще один вариант, не в полной мере реализующее свои полномочия («пустил все на самотек»). Таким образом, его действия оцениваются в контексте формальной подсистемы.

Реализуя эти действия, руководитель может продемонстрировать ту или иную степень компетентности в этом конкретном вопросе, например, обладать или не обладать конкретными узкими знаниями и навыками, необходимыми для реализации его предписаний. От этого будет зависеть его оценка коллегами как субъекта технологической подсистемы (компетентный или не вполне компетентный специалист).

Осуществляя контроль, руководитель оценивается и в рамках неформальной подсистемы в соответствии с её нормами. Так, он может восприниматься коллегами как лицо порядочное, справедливое, авторитетное, либо, наоборот, человеком, оценки которого зависят от личной приязни, симпатий и антипатий.

Или же, допустим, руководитель в обход существующей системы статусов поручает осуществить негласный контроль своему доверенному лицу, затрагивая таким образом струны неформальной подструктуры.

Понятно, что все это в комплексе рефлексировается лицами, взаимодействующими с этим конкретным руководителем. К их числу относятся подчиненные, коллеги того же статуса, его вышестоящее руководство. Каждая из этих подгрупп может иметь свои специфические системы ценностей и критерии оценки руководителя в подобных ситуациях. Эти оценки могут реализоваться через изменение статуса данного лица в рамках формальной, неформальной и неформальной подсистем. Возможно даже изменение его статуса в технологической подсистеме. Например, вследствие проявленной высокой компетентности в конкретном вопросе ему и в последующем делегируется решение этого круга вопросов.

Понятно, что сама возможность оценки со стороны других членов организации и факт влияния этих оценок на собственное положение в организации и на отношения с сослуживцами рефлексироваются субъектом деятельности. Результат рефлексии может существенно влиять на последующее поведение, выступая регулятором поведения членов организации.

Таким образом, воздействия, исходящие от всей совокупности подсистем, отражаясь, становятся факторами мотивационного поля руководителя. В силу особенностей развития мотивации человека, мотивационные значения тех или иных явлений и воздействий складываются как результат взаимосвязи со множеством потребностей и уже сложившихся мотивационных отношений человека. В силу этого мотивационное значение конкретных воздействий будет комплексным, полипотребностным [36].

Поливалентность мотивационных значений предполагает различные внутренние соотношения между потребностями и мотивационными отношениями, обуславливающими конкретное мотивационное значение. В этой ситуации не исключается их амбивалентность. Из этого вытекает весьма существенный вывод для понимания механизмов поведения руководителя. Сами особенности системы создают предпосылки для формирования условий, провоцирующих амбивалентность побудителей его поведения.

*2.4. Амбивалентность внешних
побудителей поведения как условие
формирования индивидуального стиля
деятельности руководителя*

Конкретное поведение, определенные варианты решений — результат сложного мотивационного предпочтения, которое так же, как и индивидуально-психологические особенности субъекта управленческой деятельности, определяет ее стиль. Поэтому анализ стиля деятельности руководителя может дать очень интересный материал для понимания истоков тех или иных предпочтений.

Проблема стиля управленческой деятельности привлекала внимание исследователей в связи с необходимостью прогноза ее эффективности у конкретных профессионалов. Напомним, что индивидуальный стиль деятельности в узком смысле этого термина

представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности [100, с. 48]. Кроме того, как указывал Мерлин [146, с. 150], «Стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение», т.е. позволяет в максимально возможной степени достигать актуальные в рамках реализуемой деятельности цели, соответствующие иерархически более значимой для личности системе мотивационных отношений.

В связи с проблемой индивидуального стиля деятельности кажется интересным вспомнить известные исследования (Б.Чадвиг, Р.Дей), свидетельствующие о том, что в сложной иерархии реакций в действие включается в первую очередь та, которая позволяет достигать желаемого результата с наименьшей затратой усилий и при наибольшей ее (этой реакции) социальной значимости [194].

Таким образом, наблюдаемые стилевые особенности управленческой деятельности свидетельствуют о специфике иерархического строения мотивационной сферы, об оценке субъектом деятельности социальной значимости тех или иных способов деятельности, в частности, в условиях противоречивых требований, исходящих от разных подсистем организации.

Попытаемся найти классификацию стилей управленческой деятельности, отражающую специфику реакций субъекта на подобную систему требований.

Как нам представляется, предложенная Р.Блейком и Д.Моутоном [86] классификация, выделяющая два типа направленности профессионала, которые названы ими «заинтересованность в людях» и «заинтересованность в выполнении задачи», отражает интересующие нас аспекты деятельности руководителя.

На основе указанных переменных ими выделяются следующие стили управленческой деятельности:

1. Стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально на людей. Руководитель, реализующий этот стиль, рассматривает людей как инструменты

производства. Стремясь к наилучшему выполнению задачи, он мало интересуется мыслями и чувствами подчиненных. В контексте наших рассуждений, мы видим, что этот стиль воплощает преимущественную субъективную значимость всего, что соответствует институциональным подсистемам организации, в том числе и средствам достижения целей.

2. Стиль, максимально ориентированный на людей и минимально на задачу, что сводит к минимуму проявление власти. Этот стиль в значительной степени свидетельствует о субъективной значимости неформальной подсистемы организации. Именно в рамках этой подсистемы удовлетворяются статусные потребности специалиста. Следует обратить внимание и на то, что используемые при этом средства также соответствуют неформальной подсистеме отношений.

3. Стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу. Руководитель, реализующий этот стиль, делает минимально возможное для сохранения статуса в формальной подструктуре, но так, чтобы не выступить нарушителем спокойствия в отношении других членов коллектива. В этом контексте статус в формальной организации выступает как средство для достижения целей, не отражающих цели организации. Достижение целей организации не актуально для личности даже в инструментальном контексте. При этой ориентации очень часто актуальным оказывается звучание неформальной системы отношений, но и она используется как средство достижения опять же сугубо индивидуальных целей, а именно, для сохранения статуса в формальной организации. Иначе говоря, формируется требуемое для сохранения статуса отношение «верхов» средствами неформальной подструктуры.

4. Стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и задаче. Деятельность направлена на нахождение компромиссных подходов. Такой руководитель ориентирован на коллегиальное принятие решений, имея критерием выбора альтернатив мнение большинства. Подобный стиль свидетельствует о приблизительно равной ориентации на цели институцио-

нальных и неформальной подсистем, при приоритетности средств неформальной подструктуры.

5. Стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу, что соответствует приоритетности институциональных подсистем при равной ориентации на средства как формальной, так и неформальной организации.

Кроме того, Р.Блейк и Д.Моутон выделяют еще два стиля, на первый взгляд выпадающие из принятой ранее классификации, но в контексте нашего анализа вполне объяснимых. К их числу относятся (продолжая принятую ранее нумерацию):

6. Оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение глубоко эгоцентрических потребностей. Этот стиль некоторым образом аналогичен стилю 3 с той лишь разницей, что цели институциональных и неформальной подсистем приобретают инструментальный характер, а спектр средств не исчерпывается теми, которые соответствуют неформальной подсистеме.

7. Патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной и неформальной подструктурах. Для достижения этих целей используются средства всех подсистем, в том числе и властные полномочия.

Мы видим, что анализ стилевых особенностей деятельности руководителей в рассматриваемой парадигме может быть достаточно информативным с точки зрения оценки субъективной значимости целей, требований, средств тех или иных подсистем. Однако, наиболее полное представление о профессионале и, в том числе, о его мотивационных предпочтениях возможно получить лишь при рассмотрении деятельности в контексте исходящих от конкретных подсистем регуляторных воздействий.

Целесообразно начать рассмотрение этого вопроса с институциональных подсистем, в частности, с формальной подсистемы.

Глава 3. РУКОВОДИТЕЛЬ В СТРУКТУРЕ ФОРМАЛЬНОЙ ПОДСИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Понятие должности и должностного лица

Как мы уже указывали ранее, руководитель является должностным лицом. Остановимся подробнее на том, что понимается под термином «должность и должностное лицо».

Должность — это первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием, объемом функций, необходимых для достижения целей системы управления.

В квалификационном справочнике должностей служащих приведено более 500 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей, обеспечивающих процесс управления. Процесс управления осуществляется, таким образом, коллективным субъектом и результат — плод усилий многих профессионалов. Руководители, в отличие от прочих специалистов, обеспечивающих управление, представляют собой группу должностных лиц, которым делегированы права и обязанности властного характера. Они могут отдавать приказы, распоряжения, указания, обязательные для соответствующих исполнителей. Такими же правами могут обладать и некоторые специалисты, но их компетенция будет более ограниченной и не будет полностью покрывать всю совокупность основных управленческих функций.

Компетенция — совокупность полномочий, прав и обязанностей, которыми наделено должностное лицо. Компетенция зависит от статуса в управленческом взаимодействии. Ответственность руководителей и других должностных лиц аппарата управления зависит от четко закрепленных прав и обязанностей.

Ответственность закрепляется в соответствующих правовых актах: законах, подзаконных актах и иных

нормативных документах. При ненадлежащем исполнении обязанностей должностными лицами может наступить дисциплинарная, материальная или уголовная ответственность, т.е. используются соответствующие санкции.

Санкция — часть юридической нормы, указывающая на те меры принуждения, которые могут применяться при нарушении данной нормы.

В организации имеется достаточно устойчивая структура формальных прав и обязанностей. Эта устойчивая структура формальных прав и обязанностей представляет собой организационную структуру предприятия, учреждения. Нормативная документация также фиксирует стандарты поведения, соответствующие определенному статусу. Этот нормативно закреплённый ожидаемый от работника стандарт поведения, который жестко определен его позицией во взаимодействии, называется ролью [250].

Роли могут выделяться на основе принципа разделения труда. Существуют два подхода к разделению труда. В одном случае говорят об **экономическом принципе разделения труда**, в другом — **об организационно управленческом**. В чем различие? Экономический принцип разделения труда предполагает максимальную специализацию труда в целях повышения его эффективности. Но известно, что при чрезмерной специализации наблюдается потеря интереса к работе и снижение удовлетворенности трудом. Это отрицательно влияет на мотивацию деятельности. Организационно-управленческий же принцип разделения труда означает, что если имеется некоторая система задач или действий, осуществление которых экономически необходимо для достижения целей предприятия, то чем полнее организационная структура передает характер этих задач и способствует координации действий по их выполнению за счет создания системы взаимосвязанных ролей, чем более данные позиции разработаны на базе соответствия способностям и мотивациям имеющихся кадров, тем более совершенной и эффективной будет организация [125, т. 1, с. 443-444].

Для понимания различий между экономическим и организационно управленческим принципами разделения труда следует вспомнить исследования Херцберга, показавшие, что наделение работника некоторыми полномочиями по реализации части основных управленческих функций приводит к повышению удовлетворенности трудом и эффективности деятельности. Эти исследования послужили обоснованием и иллюстрацией тезиса о необходимости обогащения содержания труда исполнителей.

Какой бы принцип при выделении роли не использовался, всегда существуют документы, нормы, которые определяют ее содержание. Регулирование поведения посредством норм, официальных правил носит название **институционального управления**. Более корректно было бы говорить об институциональном регулировании. Эта форма регулирования как бы программирует поведение соответствующих должностных лиц и других членов организации и выступает как обезличенная форма управления.

Исследователи, в том числе и психологи, анализируя особенности институционального управления, в первую очередь сосредотачивались на констатации факта обезличенности данной формы регулирования [26]. Формальная организация чаще всего рассматривается на социологическом, чем психологическом уровне [193]. Однако психологический анализ или, как его иногда называют, «микроподход» позволяет вскрыть именно на психологическом уровне некоторые своеобразные эффекты, возникающие только за счет включенности субъекта деятельности в формальную структуру организации.

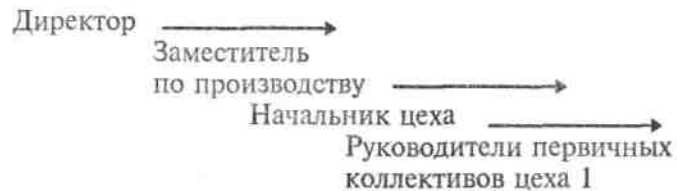
Остановимся на этом подробнее. Как мы уже указывали, устойчивая структура формальных прав и обязанностей образует организационную структуру предприятия. В качестве структуры выступают взаимосвязи различных статусов. Выделяется несколько типов таких взаимосвязей: линейный, функциональный, штабной, матричный. В зависимости от того, в какой тип взаимосвязи включен конкретный руководитель или, точ-

нее, к какому типу взаимосвязи относится конкретный статус, возможно с большей или меньшей вероятностью возникновение определенных внешних условий, существенно влияющих на реализацию как отдельных элементов деятельности, так и полного изменения ее направленности.

Различные изменения в деятельности руководителя в контексте рассматриваемого феномена формальной организации могут иметь место как на операциональном, так и на мотивационном уровне. В следующих разделах рассмотрим механизмы этого влияния подробнее.

3.2. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах

Линейный тип взаимосвязи предполагает наличие прямой должностной связи между руководителем и подчиненным. Схематически это можно представить следующим образом:



Считается, чем четче линия полномочий от высшего должностного лица на предприятии до каждого подчиненного, тем более эффективны процессы принятия решений и коммуникация в масштабах всей организации [125, т. 1, с. 457].

Несомненным достоинством линейной структуры управления является стройная иерархия, простота и четкость построения взаимодействия, на первый взгляд кажущаяся определенностью власти и ответственности. Однако, дробление на многочисленные отделы, подотделы подчас приводит к инертности, медлительности системы, распыленности ответственности. Многие ис-

следователи показали, что линейная система управления приходит в противоречие с принципами разделения труда. Руководитель в этих системах должен реализовать многочисленные функции, что предъявляет к его профессионализму особые требования [141]. Линейный руководитель полифункционален.

Особо много нареканий у исследователей вызывает департаментализация (выделение подразделений) по предметному основанию. Считается, что это наихудший вариант линейного построения, т.к. каждое предметное подразделение, как правило, концентрирует все функции [52, 225] и, следовательно, содержание деятельности руководителя чрезвычайно широко.

Выявлена зависимость эффективности деятельности руководителя, а через это и эффективности всей организации, от степени соответствия его возможностей объему и качеству нагрузки. Объем нагрузки определяется не только разнообразием и шириной функций, но и численностью подчиненных, или, как говорят специалисты по управлению, диапазоном управления.

Диапазон управления — это то число лиц, которые находятся или могут находиться в непосредственном подчинении у руководителя. Синонимом этого термина является термин «административная емкость». Возможно ли до бесконечности расширять диапазон управления? Казалось бы, чем меньше руководителей, тем экономически это выгоднее. Однако существует более сложная связь между экономической эффективностью и диапазоном управления. Их взаимосвязь не является линейной, а опосредуется психологическими возможностями субъекта управленческой деятельности.

В вопросе определения рационального диапазона управления определяется три подхода. Первый можно было бы обозначить как социально-психологический. Связку руководитель-подчиненный рассматривают как вариант малой группы. Наибольшей «связеспособностью» обладают группы, в среднем состоящие из пяти человек. В группах этого размера меньше времени тратится на принятие решений, а от руководителей не

требуется соответствия весьма широким комплексным требованиям, которые предъявляются к руководителям больших групп [125, т. 1, с. 394].

Второй подход определяется теорией связей «подчиненный — руководитель» французского исследователя Грайкунаса. Он выделил три типа связей, которые образуются между руководителем и подчиненными и контролируются им. Первый тип — прямая единичная должностная связь (связь между конкретным работником и руководителем). Второй тип — прямая групповая должностная связь. Это связь между руководителем и каждой из комбинаций работников. Третий тип — пересекающаяся связь. В этом контексте понятно, что с прибавлением одного исполнителя количество контролируемых связей нарастает лавинообразно. Так, при четырех сотрудниках приходится контролировать 44 связи, при пяти — 100, при шести — 222. Понятно, что в конкретный момент времени в поле внимания руководителя находятся не все связи, актуальным оказывается отражение лишь части из них, но, несмотря на это, с увеличением диапазона управления нагрузка на все психические процессы субъекта управления также растет лавинообразно [107].

Еще в двадцатые годы аналогичный подход при решении вопроса об определении диапазона управления продемонстрировал отечественный исследователь И.Н. Бутаков. Он исходил из возможностей памяти и внимания, а также закономерностей апперцепции. Его рекомендации по определению диапазона управления строились на данных психологических исследований, показавших, что одновременное ясное восприятие новых объектов ограничено 6—4. В экстремальной ситуации оно снижается до 2—3, а при работе со знакомыми объектами увеличивается до 10-15 [112, с. 37].

Однако исследователи, работавшие как в рамках первого, так и второго подходов, в конечном счете вынуждены были учитывать и специфику деятельности подразделения, в отношении руководителя которого и решается вопрос о диапазоне управления.

Третье направление как раз основное внимание уделяет выявлению специфики и условий деятельности вверенного руководителю подразделения. В рамках этого направления выделены и иерархизированы базовые переменные, определяющие величину диапазона управления конкретного руководителя. К их числу относятся аналогичность и комплексность функций вверенного персонала, географическая близость его расположения, степень контроля и координации деятельности подразделения с другими, особенности делегированного планирования. Чем выше уровень выраженности данных переменных, тем уже диапазон управления [125, т. 1, с. 397—398]. Психологически это вполне объяснимо. Действительно, с возрастанием степени выраженности перечисленных переменных возрастает объем реализуемых в целях управления операций, усложняется структура деятельности в целом. В практике управления решение вопроса об определении диапазона управления чаще всего осуществляется с учетом всех перечисленных подходов.

Для психолога проблема диапазона управления интересна не только тем, что является управленческим индикатором проблемы структуры деятельности профессионала в ее взаимосвязи с конкретными условиями и обстоятельствами, но и тем, что позволяет нам подойти к вопросам делегирования ответственности в организации и условиям ее полноценной реализации конкретными субъектами, включенными в сложную иерархическую структуру зависимостей. Остановимся на этом подробнее.

Еще в 20-е годы Ф.Р. Дунаевский указывал, что существует связь между диапазоном управления и количеством иерархических уровней в организации. Каждое последующее звено иерархической системы позволяет компенсировать превышение «административной емкости» вышестоящего уровня [58].

Это и становится основой создания так называемых «высоких структур», т.е. организаций, имеющих множество иерархических уровней. Исследования показали, что существуют объективные причины, препят-

ствующие установлению полного разграничения полномочий между руководителями различного уровня. А это, как указывал П.А. Богданов [28], ложится в основу формирования установки на избежание ответственности, что проявляется в попытках переложить ответственность на более высокий уровень управления.

Принцип разграничения полномочий между различными уровнями управления очень стар. Вспомним средневековую формулу «Вассал моего вассала — не мой вассал». Однако, как мы уже указывали, в реальном управлении он реализуется не в полной мере. Если говорить о промышленных предприятиях, особенно распространено нечеткое распределение функций на уровне первичного и вторичного коллектива. Примером могут служить статусы мастера и старшего мастера, которые оба дают распоряжения рабочим [119].

Для примера сравним обязанности старшего контрольного мастера отдела технического контроля и контрольного мастера того же отдела [37, с. 242—243].

Обязанности старшего контрольного мастера отдела технического контроля:

1. Осуществлять в соответствии с настоящей инструкцией руководство контрольным аппаратом, находящимся в его подчинении, и обеспечивать правильную организацию работы по контролю за качеством и комплексностью продукции.
2. Обеспечивать на своем участке производства своевременный технический контроль за качеством и приемкой продукции согласно чертежам, техническим условиям, стандартам и утвержденному технологическому процессу (программе).
3. Осуществлять периодический контроль за соблюдением рабочими технологических процессов.
4. Инструктировать контрольных мастеров и контролеров по вопросам контроля и качественной приемки, разрешать вопросы, возникающие в процессе контроля приемки изделий.

5. Совершенствовать существующие и внедрять передовые методы работы по контролю качества продукции на вверенном ему участке.
6. Вести учет, систематизацию и анализ повторяющихся дефектов продукции, выявленных при ее технической приемке, требовать от исполнителей и производственных мастеров устранения причин возникновения этих дефектов.
7. Требовать от производственных мастеров и начальника участка своевременного выполнения мероприятий по профилактике брака.
8. Знать технические условия на приемку продукции и технологический процесс изготовления изделий.
9. Уметь пользоваться средствами контроля и обучать пользоваться ими подчиненных контролеров.
10. Уметь распознать внешние дефекты в изделиях по характерным признакам и обучать этому подчиненных контрольных мастеров и контролеров.
11. Ставить персональное клеймо на принятую им лично продукцию.
12. Обеспечить надлежащий порядок в содержании и хранении контрольных измерительных приборов, инструментов, оснастки и своевременную сдачу их на проверку.
13. Содействовать контролерам и контрольным мастерам в повышении их квалификации и технической грамотности.

Обязанности мастера:

1. Организовать работу контролеров и контроль качества продукции и услуг, комплектности выпускаемых изделий на закрепленном участке производства.
2. Обеспечивать контроль за соблюдением технологических режимов на всех стадиях производственного процесса.

3. Принимать меры по предупреждению производства и предотвращению выпуска продукции, не соответствующей установленным требованиям, выявлять причины и виновников брака, организовывать учет брака.
4. Руководить работой по оформлению технической документации, удостоверяющей качество и комплектность выпускаемых или поставляемых изделий (паспортов, сертификатов и пр.).
5. Принимать участие в сдаче готовой продукции, выполненных работ (услуг) заказчиком.
6. Проверять соблюдение инструкций и методик по техническому контролю на рабочих местах.
7. Осуществлять контроль качества тары и упаковок на рабочих местах, технического состояния оборудования и средств транспорта, хранения сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, готовой продукции.
8. Следить за выполнением графиков проверки на точность производственного оборудования и оснастки, техническим состоянием контрольно-измерительных средств, наличием их на рабочих местах и своевременным представлением для государственной проверки.
9. Изучать и совершенствовать технологию контроля продукции, материалов, комплектующих изделий.
10. Участвовать в мероприятиях, связанных с введением новых и пересмотром действующих стандартов, технических условий, нормативов качественных показателей и инструкций.
11. Выполнять работу, связанную с аттестацией промышленной продукции по категориям качества.
12. Контролировать соблюдение подчиненными ему рабочими правил охраны труда, техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Мы видим, что многие пункты этих должностных инструкций пересекаются, что и создает предпосылки к распылению ответственности.

Нечеткость в разграничении полномочий наблюдается не только на низшем уровне системы управления. Некоторые показатели свидетельствуют о том, что и на высшем уровне наблюдаются сходные феномены. К числу таких показателей относятся особенности документооборота. Так, было выявлено, что основная масса входящих и исходящих документов на предприятиях и в министерствах неоднократно проходит через руководящих работников министерств и директоров предприятий, хотя теоретически этого быть не должно. Это подтверждается показателем кратности прохождения документов через эти категории работников. Анализ конкретных объектов в течение года показал, что один и тот же документ попадал к директору и трем его заместителям соответственно 4.1; 3.5:1; 5:1 раза, притом 80% этих документов директор подписывал. В связи с этим директора предприятий с документооборотом 20—30 тысяч документов в год только в организационно-распорядительной документации делают более 20 тысяч подписей в год, что занимает более двадцати восьмичасовых рабочих дней. Надо заметить, что для этого уровня управления, также как и для других, характерно не только «перераспределение ответственности вверх», но и присвоение обязанностей более низкого уровня, часто даже обязанностей технических исполнителей. Так, по данным Г.Ф. Осиповой, лишь в 0,3% случаях из более чем 2,5 тысяч резолюций начальников управлений одного из республиканских министерств носили содержательный характер. Остальные резолюции представляли собой операцию разметки документов, что является функцией технических секретарей [167].

Итак, особенности линейного типа взаимосвязи в организации обозначены. В общем виде это медлительность, инертность, распыление ответственности, перераспределение функций «вверх», чрезвычайная зависимость успешности решения общих задач отлич-

ных качеств руководителей. Это то, что фиксируется на уровне социологического подхода.

Психологический анализ свидетельствует, что этот тип взаимосвязи имеет еще более драматический сюжет. Предпосылками к тому являются некоторые особенности нормативных документов, которые регламентируют деятельность соответствующих статусов. К ним в первую очередь можно отнести множественность документов (должностные инструкции, нормативные акты, приказы), недостаточную их скоординированность и проработанность. Документы вырабатываются на различных уровнях, в разное время, часто в связи с определенным спектром задач. В связи с этим они либо не охватывают всю совокупность ситуаций, требующих регуляции, либо противоречат в своих предписаниях [203]. Чтобы представить массив нормативной документации, регламентирующей деятельность одной из отраслей народного хозяйства, рассмотрите Приложение 2 и 3, где дан список всех типов документов, которые следует учитывать при принятии конкретных решений. Вместе с тем некоторые из названных документов не вполне доработаны, а другие вообще отсутствуют. Данные приводятся на декабрь 1994 года.

Понятно, что чем шире круг функций, которые реализуются конкретным лицом, (а именно это характерно для деятельности линейных руководителей), тем выше вероятность накопления недомолвок и противоречий со стороны регулирующих эту деятельность документов. Это создает определенные сложности для выработки стратегии поведения и в без того, возможно, осложненных ситуациях.

Кроме того, иерархичность системы предполагает, что каждый последующий уровень контролирует деятельность предыдущего. Результаты контроля сопровождаются оценками, в определенных случаях и санкциями. В силу перечисленного ранее, степень жесткости санкций зачастую зависит от трактовки лиц, принимающих решение. А это переводит вопрос из сферы институционального управления в плоскость «около деловых» или межличностных отношений. Проведен-

ные нами опросы свидетельствуют, что никто из руководителей не чувствует себя в достаточной мере защищенным со стороны формальной системы от роли «козла отпущения». Это служит предпосылкой для ощущения неустойчивости статуса.

Проблема неустойчивости статуса в контексте эффективности деятельности руководителя обсуждалась в отечественной теории управления еще в двадцатые годы. П.А. Богданов, видный государственный деятель того времени, рассматривая условия, определяющие высокую эффективность деятельности руководителей, указывал, что их деятельность должна протекать при устойчивости их положения. По его мнению, три года — это тот минимальный срок, который необходим, чтобы выявить «положительную творческую работу». Частая смена руководителей отражается не только на их психологии (смещение фокуса деятельности от продуктивной к политиканству, к деятельности по согласованию своих дел со всеми), но и на исполнителях, порождая инертность, выжидательность, неуверенность [28].

Отечественная практика как в прошлом, так и в настоящее время свидетельствует о том, что эти разработки в должной степени не были воплощены в жизнь. Если иметь в виду исторический аспект этой проблемы, то к тому, по всей видимости, были политические предпосылки. Если иметь в виду настоящее, то это скорее следствие деградации методов управления и на этом фоне применение тех из них, которые могут рассматриваться как вариант шантажа. Надо заметить, что подобного рода шантаж по отношению к руководителю определенного уровня, выражающийся в позиции «Я тебя породил, я тебя и свергну», исходит не только от представителей более высокого уровня управления, но и со стороны выборных органов или непосредственно коллектива. Естественно, что это сказывается на переживании руководителями неустойчивости своего положения, отражается на степени определенности в удовлетворении статусных потребностей.

Возможность применения санкций со стороны высшего уровня, а точнее, их недостаточная

предсказуемость, требует от руководителя «мер необходимой самозащиты» не только в рамках неформальной и внеформальной систем, но и на уровне формальной системы. Это достигается за счет манипулирования информацией. Так, по данным исследователей из Станфордского университета Э.Роджерс и Р.Агарвала-Роджерс, на каждом уровне управления происходит потеря 0,5 объема информации, полученной с предыдущего уровня. Таким образом, если имеется семиуровневая модель управления, то «вверх» дойдет только 1,6% исходной информации, 98,4% отсеются или исказятся [190]. Естественно, что вышестоящие уровни также принимают меры «самозащиты» от этой напасти, порождая перегрузку информационных каналов управления за счет дополнительных дублирующих запросов информации, а также способствуя развитию внеформальной системы за счет порождения «доверенных» лиц, личных информаторов из персонала соответствующего уровня.

Возникновение в организации этих двух феноменов, в свою очередь, становится причиной ряда достаточно сложных психологических проблем и коллизий. К их числу в первую очередь можно отнести формирование у персонала управления на фоне выраженной информационной перегрузки устойчивых отрицательных установок по отношению к нормативной документации, в частности, установки на ее обесценивание.

Неполнота, некачественность делегирования полномочий, противоречия в регламентирующих документах очень часто создают ситуации, когда руководителю для выполнения своего долга, иными словами, для достижения поставленной цели приходится нарушать некоторые из существующих предписаний. Это также порождает целый спектр психологических последствий и проблем: формирование установки на игнорирование регламентирующих документов, на что мы уже ранее указывали; за счет конфликта статусной и деловой мотивации создаются предпосылки для обесценивания на субъективном уровне санкций; порождаются внутренние конфликты в нравственной сфере.

Очень интересны в этом контексте исследования нормативного ригоризма у линейных и функциональных руководителей. Как и следовало ожидать, у линейных руководителей степень его выраженности достоверно ниже, чем у функциональных [155-158].

Все несообразности в институциональном регулировании деятельности руководителей приводят к тому, что очертания роли размываются. Этот феномен получил название ролевой неопределенности. Здесь следует различать неопределенность в деятельности руководителя и ролевую неопределенность. Руководителям достаточно часто приходится иметь дело с ситуациями, существенные характеристики которых не вполне ясны, а динамика и направленность изменений неоднозначна. Это так называемые вероятностные модели проблемных ситуаций. Их разрешение похоже на движение в тумане при минимальной видимости. Ролевая неопределенность — это когда дополнительно неизвестно, какой грунт под ногами, непонятно, на что опираться, осуществляя исследование и прогноз в отношении самой ситуации.

Ролевая неопределенность является одним из мощных деструкторов поведения как за счет формирования неадекватных мотивов деятельности, так и за счет провоцирования неоптимальных состояний, в частности, повышенной тревожности [30, 61—63, 269, 272, 275]. Состояние повышенной тревожности приводит к утрате целенаправленности деятельности, суетливости, сказывается на социальных контактах субъекта деятельности, обуславливая либо его значительную зависимость от поля, либо, наоборот, ослабление социальных связей.

Феномен ролевой неопределенности достаточно исследован. Так, в частности, выявлено, что ролевая неопределенность существенно связана с состоянием здоровья управленцев. Чем выше ролевая неопределенность, тем больше шансов заболеть психосоматическими заболеваниями [30].

Ролевая неопределенность не является нашим отечественным достоянием, вместе с тем, психологиче-

ский анализ нашей управленческой практики показывает, что по этому параметру мы являемся несомненными чемпионами. Это связано с тем, что в отличие от данных приведенного выше источника, свидетельствующих о наиболее высоком уровне ролевой неопределенности в деятельности руководителей среднего звена, для наших условий характерна чрезвычайно высокая ролевая неопределенность для высшего эшелона управления. Это объясняется сложным, недостаточно нормативно отрегулированным положением организаций в современных условиях.

Итак, можно подвести некоторые итоги. Столь характерная для линейной системы соподчинения ролевая неопределенность в сочетании с переживанием недостаточной защищенности при взаимодействии с вышестоящим уровнем управления становится основой деструкции деятельности линейных руководителей. Это проявляется в формировании мотивов деятельности, часто приходящих в противоречие с целями организации и реализующих потребность в безопасности, статусные потребности, а также в возникновении установок на дискредитацию институциональных основ деятельности. Ролевая неопределенность становится основой неоптимальных состояний, влияющих на целенаправленность деятельности и уровень активности субъекта деятельности. Перечисленные проявления могут наблюдаться и при иных формах соподчинения, но чаще всего и более полно они встречаются в деятельности линейных руководителей.

3.3. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах

Функциональный тип взаимосвязи предполагает иерархию полномочий при реализации в организации определенной функции. Примером тому могут быть служба контроля качества, служба главного механика,

центральная бухгалтерия с соответствующими группами, обслуживающими отдельные подразделения. Построение структур по методу функционализации предполагает четкую классификацию функций по целевой установке в рамках всей конкретной организации и закрепление одних функций, нигде более не повторяющихся за определенными подразделениями аппарата управления. При этом подходе выделяют функции управления (планирование, учет, организацию), функции оперативные, определяющие сущность деятельности организации, и функции внешнего и внутреннего обслуживания [141].

Положительное, по мнению известного отечественного исследователя управления В.В. Добрынина [52], при создании коллективного субъекта деятельности со строгим разграничением функций состоит в возможности создания органа любой мощности, укомплектованного наиболее подходящими специалистами, возможность более легкого подбора и подготовки руководителей. Недостатки этой системы взаимодействия — трудности четкого разграничения прав и обязанностей таким образом, чтобы компетенции различных руководителей не пересекались в одном и том же вопросе и были бы невозможны противоречия и несогласованность распоряжений. Так как деятельность функциональных подразделений, как правило, достаточно часто координируется с линейными, то ответственность за результат работы функционального подразделения оказывается несколько размытой.

Внедрение функционального управления на производстве связано с именем Ф.Тейлора, создавшего систему управления из восьми функциональных мастеров. Четыре из них находились в цехе и непосредственно отдавали распоряжения рабочим. Четверо других помещались в специальной «плановой комнате» и занимались отчетами, вопросами себестоимости, подготовкой карточек с заданиями для рабочих. Подобная система позволила как бы разделить на восемь составляющих деятельность бригадира и мастера. Но в свою очередь такая система разграничения функций создала

предпосылки для пересечения полномочий. В связи с этим А. Файоль, один из самых выдающихся представителей «классической» теории организации и управления, отказался от этого нововведения. Он считал, что основополагающими принципами управления являются принципы «единства командования» и «единства руководства». Это значит, что служащий должен получать указания только от одного начальника, а для совокупности операций, преследующих одну цель, должен быть только один руководитель. Как метко отметил А.Файоль, «Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить». По его мнению, ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства [45, с. 260].

Таким образом, привнесение в организацию функциональной системы взаимосвязи создает множество проблем, существенно влияющих на эффективность функционирования организации. В связи с этим многие исследователи пытались разрешить противоречия подобного рода. Сам А. Файоль, не отрицая необходимости функциональной специализации в сфере управления, считал необходимым сочетать ее с принципом единства командования. А впоследствии эти принципы были реализованы в «штабных» системах взаимосвязи.

В нашей стране исследованиями противоречий функциональной организации в 20-е годы занимался Э.К. Дрезен. По его мнению, проблема дуализма подчинения может быть разрешена за счет введения нового статуса в структуру организации: технического руководителя аппарата. Он должен ставиться в известность о всяких неувязках и перебоях в функционировании организации и в соответствии со своей компетенцией может принять меры к устранению сложностей. Эта модель предполагала, что распоряжения функциональных руководителей обязательны для всех звеньев аппарата управления, связанных с их решением [57].

Таким образом, в функциональной организации за главным управляющим остается только функция объе-

динения отдельных функциональных руководителей. Анализ различных возможных вариантов реализации этой концепции дает основание утверждать, что введение дополнительного координирующего звена может явиться основой распыления ответственности, что само по себе составляет не меньшую проблему, чем пересечение полномочий. В современной практике управления, когда чаще всего сочетаются функциональное и линейное соподчинение, решения линейных руководителей носят директивный характер, а указания функционального руководства приобретают характер обязательных только с санкции линейного руководства [225]. Однако для лиц, находящихся в позиции «слуги двух господ», названная установка не решает проблемы приоритетности соподчинения, особенно, когда речь идет о специалисте функциональной службы, обслуживающем конкретное подразделение.

Специфика взаимодействия линейных и функциональных взаимосвязей зависит от того, кому подчинены функциональные подразделения. Если функциональные подразделения находятся в структуре линейных (специальные службы в структуре цеха), то линейные руководители планируют их деятельность и реализуют все прочие управленческие функции в отношении этих подразделений на тех же основаниях, что и в отношении других подразделений. Когда же функциональные службы подчинены вышестоящим руководителям, в отношении этих служб полномочия линейных руководителей ограничены, а функции планирования и контроля возлагаются на вышестоящее руководство [225, с. 164].

Таким образом, основные проблемы функциональной системы управления связаны с необходимостью разграничивать сферы полномочий. На организационном уровне это выступает как проблема выделения функций, а на психологическом — как проблема ролевой неопределенности в связи с нечеткой иерархизацией системы ответственности.

Сравнивая деятельность функциональных и линейных руководителей, необходимо еще раз подчерк-

нать, что объективные различия в их функциях становятся причиной различий психологической структуры их деятельности. Свидетельством тому могут служить выявляемые различия в типичных индивидуальных управленческих концепциях.

Так, И.В. Бухгольц выявил, что индивидуальная управленческая концепция линейных руководителей отличается большим, чем у функциональных, количеством стратегических управленческих замыслов, адекватно отражающих всю деятельность предприятия. Они больше, чем функциональные руководители, выделяют проблемных ситуаций, полнее вскрывают их причины, применяют более разнообразные управленческие средства воздействия на эти причины. В целом их индивидуальные управленческие концепции более полные, в них в равной степени представлены все необходимые элементы деятельности. Последнее свидетельствует о более глубоком осознании ими собственной деятельности.

У функциональных руководителей, напротив, наблюдается меньшее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности. Для них характерно применение более стереотипных средств воздействия при решении проблемных ситуаций. Они чаще, чем линейные руководители, фиксируют внимание на принципиальной неразрешимости некоторых ситуаций, в то время как линейные руководители находят для сходных случаев нетривиальные решения [32].

3.4. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения

Штабная подструктура имеет своего рода вспомогательное значение. В ее функции входит предоставление рекомендаций и советов, принятие же решения остается за линейным руководством. Основные организационные и психологические проблемы, характер-

ные для данной формы соподчинения, состоят в присвоении штабными специалистами распорядительских функций в отношении линейных руководителей. Но существуют и противоположные отклонения. Они заключаются в неполном использовании потенциала штабного подразделения в деятельности линейных руководителей вследствие установки на приоритетность собственного мнения. Метафорой этому может быть формула: «Мы посоветовались, и я сделал по-своему». При наличии подобной установки существование штаба имеет значение лишь в контексте воздействия на общественное мнение организации.

В некоторых случаях наделение штаба чрезвычайными полномочиями, например, в рамках осуществления какого-нибудь проекта, не исчерпывающего полностью содержания деятельности организации, ведет к подрыву полномочий линейных руководителей.

Существует еще одна очень своеобразная проблема — недостаточная ответственность штабных подразделений. «Советательные подразделения лишь предлагают те или иные проекты и планы. Реальные решения относительно их претворения в жизнь принимаются вне рамок этих подразделений. Такая постановка дела создает идеальные условия для перекладывания вины друг на друга и взаимных обвинений в случае неудачи» [125, т. 1, с. 482].

Следует обратить внимание и еще на одну достаточно часто встречающуюся сложность. Речь идет о делегировании штабным подразделениям одной из управленческих функций, в частности, функции планирования. Это имеет, как правило, весьма печальные последствия из-за отсутствия психологических предпосылок у руководителей и специалистов линейных подразделений для активизации в отношении «чужих», порой не всегда реалистичных, или кажущихся менее актуальными, чем собственные, планов. Если планы спускаются и их исполнение сопровождается высокой ответственностью, то невозможность их реализации (объективная или субъективно обусловленная) может сопровождаться либо встречной деятельностью по дис-

кредитации планов и попытками их скорректировать, либо попытками «сохранить лицо» собственное или «лицо» подразделения за счет искажения отчетности.

Таким образом, расширение содержания роли специалистов штабных подразделений за счет присвоения ими властных полномочий или полномочий по реализации одной или нескольких основных управленческих функций приводит к возникновению противоречий в сфере управленческого взаимодействия, что может стать основой ухудшения психологического климата в организации, подчас и конфликтов. С другой стороны, игнорирование вклада штаба в управление, расплытие ответственности при реализации рекомендаций создает предпосылки для переживания сотрудниками штабного подразделения состояния неопределенности в оценке целесообразности затрачиваемых усилий, обесмысливания собственной деятельности. Это, в свою очередь, становится предпосылкой снижения ответственности и уровня деловой активности.

В рассматриваемом контексте необходимо упомянуть существующее заблуждение относительно возможности повысить эффективность управления за счет прибавления к формальным структурам организации выборных органов. На самом деле вопрос значительно сложнее, а ответ не однозначен. Это обусловлено тем, что, хотя выборные органы и могут быть наделены весьма широкими полномочиями, они по сути являются штабными органами. Сочетание широких властных полномочий с отсутствием или ограниченностью ответственности приводит ко всем тем сложностям, о которых мы уже упоминали.

Рассмотрим еще один тип соподчинения — матричную организацию. Матричная организация представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения при управлении совокупностью отдельных проектов, с той лишь разницей, что иерархичность представлена минимально. Следовательно, те сложности, которые присущи этим формам соподчинения, а также их сочетанию, здесь полностью представлены.



Приводим схему матричного соподчинения деятельности инженерного подразделения.

3.5. Интернализированная роль и институциональное управление

Подведем некоторые итоги. Мы проследили, каким образом эффективность институционального управления связана с особенностями организационных структур. Нормативные документы предписывают определенное поведение, но они не могут унифицировать его. Реальное поведение, реализуемое в рамках определенного статуса, оказывается производным как от содержания роли, так и от тех индивидуальных способов разрешения противоречий, которые обусловлены необходимостью реализации роли в рамках управленческого взаимодействия. Остановимся на этом несколько подробнее.

Существует понятие «интернализированная роль». Интернализированная роль - это преломление требований роли в зависимости от личностных особенностей субъекта деятельности, его опыта, психологических особенностей. В связи с этим, то, что предписывается, и то, что оценивается субъектом деятельности как существенное в роли, — весьма различно. Интернализированная роль, если иметь в виду статус руководителя,

находит отражение в управленческой концепции руководителя. Очень существенно, что приоритетность в деятельности руководителей определяется не столько тем, что зафиксировано в нормативной документации, а тем, на чем фиксировано внимание вышестоящего уровня руководства. Если вышестоящий уровень придерживается установки «план любой ценой», то основное внимание подчиненного руководителя будет уделено оперативному руководству, функции планирования и прогнозирования будут реализовываться не в требуемом нормативной документацией объеме. Некоторые сферы жизни коллектива, управление которыми также является прерогативой руководителя, например, социальное развитее, вообще могут выпасть из поля его внимания [225, с. 47].

Характер интернализованной роли также может зависеть от такой личностной особенности, как степень конформности. Понятно, что и индивидуальные способы разрешения противоречий также весьма различны и зависят в том числе и от особенностей реакции субъекта деятельности на риск. Неопределенность в деятельности на фоне высокой личной ответственности, сопряженная со столь же неопределенной возможностью подвергнуться санкциям, провоцирует у разных субъектов деятельности различные по интенсивности переживания риска. Соответственно и направленность поведенческого акта будет различной.

В связи с этим хотелось бы вступить в полемику с очень давним и очень устойчивым заблуждением, наиболее полно воспроизведенным в следующем высказывании: «Раз производственная организация является системой таких элементов (позиций), которые уже заранее наделены строго определенными функциями, то, естественно, возникает вопрос: а может ли управляемая система при институциональной форме управления обладать некоторыми «степенями свободы»? Могут ли быть выявлены стилевые особенности институционального управления? Так как система рабочих позиций уже заранее определяет все каналы взаимосвязи между ними, типы отношений, способы действия,

нормы и стандарты в поведении людей, занимавших эти позиции, то особых возможностей для проявления «стиля» на уровне институционального управления не остается. Но это сохраняет силу, если рассмотрение ограничивается рамками только одной социально-экономической структуры общества. «Степени свободы» обнаруживаются, если анализу подвергать особенности управления в обществах с различной социально-экономической структурой [184, с. 52].

Последний тезис довольно просто опровергнуть хотя бы тем, что вне зависимости от социально-экономической структуры общества мы можем наблюдать схожие феномены в рамках институциональной регуляции поведения. Примером тому может служить бюрократический стиль как специфическим образом интернализированная роль в рамках формальной организации.

В целом же данный ранее анализ, как нам кажется, убедительно показывает, что степеней свободы для проявления стиля при реализации управленческих функций в рамках формальной организации достаточно много. Дополнительно предпосылкой к этому является и то, что не все ситуации четко регламентируются, т.к. в организациях не на каждый «чих» еще создана нормативная документация. Следовательно, руководитель, реализуя управленческие функции, ограничен подчас весьма расплывчатыми рамками. Осуществляя выбор, он реализует себя. Кстати сказать, при рассмотрении этого вопроса можно привести высказывание А.Брауна, одного из наиболее серьезных исследователей административной деятельности: «...я лично считаю, что чем больше будет развиваться формализация, тем яснее мы будем представлять границы наших полномочий и ответственности, а предписываемые ограничения ясно укажут индивиду области, в которых он имеет свободу действий. Без четких определений рамок свободы не может идти речь ни о какой свободе...» [125, т. 1, с. 37].

Итак, стиль деятельности в рамках ее институциональной регуляции будет складываться из особенно-

стей интернализации роли, особенностей деятельности в условиях противоречий со стороны этой регуляции и за счет поведения в ситуациях, предполагающих свободный выбор. Кроме того, следует иметь в виду феномен, обозначенный В.К. Недобенко как организационно-деонтическая установка [155-158]. Это установка на соблюдение нормативного порядка в организации, которая формируется при выполнении руководителями должностных обязанностей в условиях реальной хозяйственной ситуации.

В.К. Недобенко выделяет два полюса проявления этой установки: «нормативный ригоризм» — тот случай, когда следование нормам выступает как самоценность, и «нормативный инструментализм» - тот случай, когда нормы выступают как средство достижения целей. Из этого следует, что нормативность, определяемая как совокупность всех норм, регулирующих деятельность, будет иметь разное значение в регуляции реального поведения конкретных руководителей.

3.6. Методы управления как инструмент институционального управления

Рассматривая руководителя в системе формальных взаимосвязей, мы не раскрывали вопроса о содержательной стороне его деятельности. В реальности полномочия, обязанности, ответственность привязаны к конкретному содержанию. То, чем реально руководитель занимается, определяется разделением и кооперацией труда по управлению и зависит от уровня управления, специфики задач подразделения, специфики отрасли. Так на уровне предприятия или объединения осуществляется управление, связанное с планированием и организацией деятельности всего предприятия. На уровне производственного участка осуществляется непосредственное руководство деятельностью исполнителей по выполнению задания.

В зависимости от отрасли также существуют заметные отличия в содержании деятельности руководителей, за — ющих один и тот же статус. Для примера

сравним предписания горному мастеру и мастеру в обрабатывающей промышленности в отношении деятельности по обеспечению безопасных условий труда персонала. Так, горный мастер не менее двух раз в смену посещает все рабочие места и с установленной периодичностью проверяет состояние воздушной среды, содержание метана и углекислого газа в забоях и выработках, состояние вентиляционных сооружений, пылеподавляющих и других устройств, средств противопожарной защиты, наличие необходимого запаса материалов, предназначенных для ликвидации аварий. Горный мастер периодически инструктирует рабочих по вопросам охраны труда и технике безопасности, проверяет знание инструкций по безопасным методам работы, технических паспортов, правил эксплуатации оборудования, средств борьбы с рудничной пылью, методов замера содержания метана и углекислого газа, правил пользования средствами индивидуальной защиты и т.д. Он несет ответственность за соблюдение рабочими смены инструкций по безопасному ведению работ, представляет предложения о необходимости пересмотра утвержденных паспортов крепления и норм выработки в связи с изменением горно-геологических условий, проверяет время спуска рабочих в шахту и выхода из нее [225, с. 49]. Как мы видим, перечень обязанностей очень дифференцирован. Кстати сказать, А.Файоль, первоначально работавший в горной промышленности, выделял функцию обеспечения безопасности в число основных управленческих функций.

На производствах иного профиля этому же статусу — мастер участка — в вопросах обеспечения безопасности предписываются менее дифференцированные обязанности: контроль за соблюдением правил эксплуатации оборудования, создание безопасных и здоровых условий труда [с. 166].

Вместе с тем, вне зависимости от отрасли и уровня управления, масштабов деятельности сама деятельность руководителей имеет нечто общее. Выделение и изучение этого общего в деятельности руководителей необходимо психологу в профессиональном контексте

сте, т.к. создает надежный фундамент для рассмотрения деятельности руководителя как субъекта технологической подсистемы организации.

Итак, как мы уже знаем, все руководители планируют, организуют, контролируют, регулируют деятельность вверенных им коллективов. Свою деятельность они осуществляют в зависимости или в соответствии с системой предписаний, которая сама по себе достаточно отработана. Также достаточно отработаны и способы реализации существующих предписаний. Каждый новый руководитель их самостоятельно заново не изобретает. В рамках институциональной регуляции эти способы регламентируются подчас в самом общем виде за счет указания основных целей, некоторых операций или за счет определения способов, приемов достижения фиксированных целей.

Способы и приемы, за счет которых и достигается решение задач управления, называются методами управления. Традиционно используются два термина для обозначения этих методов: методы управления и методы процесса управления. И то, и другое касается реализации основных управленческих функций, но методы процесса управления относятся к функциям планирования и контроля, а собственно методы управления — к реализации функций организации и регулирования. В свою очередь методы управления также подразделяются в зависимости от характера отношений, которые определяют сущность и уровень взаимосвязи управляемой и управляющей системы. Выделяют пять групп методов управления:

1. Административные методы. Они связаны с властной природой государственного управления.
2. Организационные методы. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организации.
3. Методы правового регулирования. Они применяются государством как средством правового регулирования отношений между людьми.

4. Экономические методы. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.
5. Психологические, предназначенные для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.

Часть из этих методов реализует функцию организации, часть — функцию регулирования. Показательны в этом смысле организационные методы управления, в числе которых выделяют три их самостоятельных класса:

1. Организационно-стабилизирующие методы, реализующие функцию организации.
2. Методы распорядительного воздействия.
3. Методы дисциплинарного воздействия. Методы распорядительного и дисциплинарного воздействия реализуют функцию регулирования [230].

Думается, что эта традиционно сложившаяся в теории административного управления классификация методов управления не будет служить помехой в понимании сущности тех психологических проблем, которые возникают при их применении в реальной деятельности руководителя.

Глава 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В
УПРАВЛЕНИИ

4.1. Сущность планирования

Планирование является ключевой из основных управленческих функций. При ее реализации удается достичь четыре цели: **устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.**

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и, тем самым, создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия.

Планирование является функцией всех руководителей, полноценная ее реализация — один из главных факторов, обеспечивающих эффективность руководителей даже в низшем звене управления [125, т. 2, с. 152].

В отечественной литературе по управлению при рассмотрении методов планирования основное внимание уделяют тем из них, которые применяются в процессе конкретных плановых расчетов. К числу таких методов относят технико-экономическое обоснование, балансовый метод, экономико-математические методы, программно-целевые методы планирования. Эти методы позволяют определить количественные меры плановых заданий, обеспечивают взаимосвязку объема и структуры общественного потребления с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами производителей.

Проблемы, связанные с реализацией этих методов, можно было бы обозначить как проблемы макроуровня. И среди них вес психологических проблем оказывается на настоящем переходном для нашей страны этапе весьма ощутимым. На этом уровне они выступа-

ют как проблемы изменения стереотипа подхода к планированию, смены установки на государственные планы стратегиями сценарного планирования. Директивное планирование должно уступить место в сознании руководителей вероятностным моделям в планировании. В мировой хозяйственной практике такой подход чрезвычайно распространен. Примерные сценарии будущего (что председатель правления «Дженерал электрик» Дж.Уэлч называл диапазоном возможностей) обеспечивают гибкость, позволяют быть готовыми и не упустить возможности достижения поставленных целей, когда они появляются.

Энергетическая корпорация «Сазерн Калифорния Эдисон», например, принимая на вооружение методику сценарного планирования и заглянув на 10 лет вперед, разработала 12 возможных вариантов будущего развития. Использование подобных программ делает необходимым введение в систему элементов, обеспечивающих гибкость при переходе с одной модели на другую. «Роял Датч-Шелл», которая занимается сценарным планированием уже более 20 лет, имеет два сценария развития на ближайшие 20 лет [244].

Естественно, для организаторов производства и предпринимателей переход к рыночной экономике, а соответственно и необходимость изменения подходов к планированию создает весьма значительные сложности не только за счет необходимости освоения новых процедур и инструментария, т.е. в операциональной составляющей, но и за счет необходимости принципиального изменения подходов к реализации планирования. Исследование возникающих в связи с этим психологических феноменов осуществляется, но обобщение результатов — дело будущего. В настоящем же разделе основное внимание мы сконцентрируем на тех феноменах, которые связаны с реализацией функции планирования в текущей деятельности руководителей и являются достаточно устойчивыми, т.е. не так жестко связаны с конкретно-историческим моментом в развитии общества в целом.

Нельзя сказать, что в отечественной литературе по управлению и психологии управления преуменьшается значимость планирования в деятельности руководителя. На важности полноценной реализации этой функции фиксируют внимание все авторы, но если проблеме взаимоотношения руководителя и подчиненных посвящаются главы, то планированию и прогнозированию, которые лежат в основе управленческого взаимодействия, отводятся абзацы. Вместе с тем, чрезвычайно показательными являются данные о роли функции планирования, полученные в фирме «Локхид». Выявлялись и исследовались критические переменные, которыми определяется диапазон управления. К числу таких переменных были отнесены шесть, три из которых реализуют функцию организации, одна соотносена с руководством и контролем, одна — с координацией и, наконец, одна — с планированием. На основе анализа 150 ситуаций был определен вес этих переменных в соответствии со степенью их важности. Были внесены три градации и планирование оценено индексом 2 [125, т. 1, с. 395-397].

Понятно, что реализация столь сложной и важной функции предъявляет к субъекту деятельности разнообразные и высокие требования. И, как уже упоминалось ранее, существует связь между успешностью деятельности руководителя в целом и показателями реализации функции планирования или действий, лежащих в ее основе] Так, в ходе исследования деятельности «сильных» и «слабых» руководителей выявлены различия в оценках, полученных ими у экспертов, при реализации действий, включенных в структуру операций по планированию [128, с. 98].

Действия	Оценки в баллах	
	слабые	сильные
Пытается оградить себя от вмешательства вышестоящего руководителя в работе	2,2	3,3

Стремится выработать собственную позицию по проблемам, стоящим перед его участком	1,4	2,8 -
Стремится иметь ясные цели работы и развития подчиненного ему участка	1,7	"3,2

Перечисленные действия не исчерпывают полного перечня, определяющего структуру деятельности, реализующей данную функцию. Но даже эти фрагменты показывают, что отличия между успешными и менее успешными руководителями значительны. Следовательно, можно предположить существование значительного числа причин, в том числе и психологических, лежащих в основе этих отличий.

4.2. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования

В.С. Лазарев, исследовавший психологические аспекты планирования, очертил несколько групп факторов, определяющих особенности реализации этой деятельности. К первой группе относятся различные по типологии задачи, решаемые руководителем в процессе составления и реализации планов; вторая связана с особенностями механизмов, детерминирующих процессы выработки планов; третья группа касается смыслообразования в деятельности руководителя, механизмов формирования личностного смысла в деятельности руководителя в зависимости от особенностей спектра его интересов, и, наконец, определяющие зависимость механизмов индивидуального планирования от особенностей спектра его интересов [129].

Очерченные В.С. Лазаревым факторы проявляются на фоне объективных условий деятельности в реальной, а не экспериментальной ситуации. Реальность весьма существенно влияет на появление указанных взаимосвязей. Поэтому начнем рассмотрение особенностей реализации функции планирования с того, что обозначим внешние по отношению к субъекту деятельности факторы, влияющие на осуществление планирования. Первоочередность фиксации внимания на роли внешних, объективных факторов определяется тем, что руководителя мы рассматриваем в структуре формальной организации, в рамках институционального управления.

Прежде всего следует отметить, что в зависимости от уровня управления в деятельности руководителя меняются характер и масштабы планирования, а также используемые в этих целях средства. Существенно также и то, что любой руководитель, рассматриваемый в контексте более широкой подсистемы, чем его подразделение или служба, ограничен в составлении и реализации планов всевозможными нормативно закрепленными правилами, процедурами, режимами, графиками, стратегиями, принятыми курсами действий и т.д. Рассмотрим поподробнее, что это такое и почему они должны учитываться в конкретной деятельности руководителя.

Начнем с того, что обозначается термином «правила». Закрепленные в документах правила, например, требуют, чтобы были или не были приняты некоторые действия в конкретных ситуациях. Правила устанавливаются для обеспечения целенаправленности в работе, они закрепляют определенный тип поведения, отвечающий интересам дела (правила производства работ, правила техники безопасности). Аналогичную роль играет «регламент». Стандартизируя деятельность людей, правила минимизируют усилия организатора конкретных работ в области планирования.

Таковую же функцию выполняют процедуры и режим. **«Процедура» — это последовательность правил, это ориентиры для действий, которые указывают как**

надо выполнять **определенную деятельность (процедура аттестации, процедура начисления КТУ). «Режим»** — правила выполнения чего-либо в определенных условиях, последовательность действий, определяющих стабильность и эффективность протекания каких-либо процессов, способ реализации некоторой установки (например, режим экономии), а также порядок использования календарного времени. Естественно, что планируя деятельность подразделения и даже собственную деятельность, руководитель не может игнорировать существующие правила, процедуры и режимы. В том случае, когда они нарушаются, действия руководителя могут быть опротестованы (нарушение процедуры увольнения работника).

Планирование также должно осуществляться с учетом решений вышестоящего уровня управления. Эти решения могут различаться по степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений: контурные, обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие, определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения-алгоритмы. Понятно, что объем и характер планирования деятельности по реализации различных по степени жесткости решений различны.

Совокупность решений образует программы. **«Программа»** — намеченный к планомерному осуществлению, направленный на достижение единой цели и приуроченный к определенным срокам комплекс мероприятий, обеспеченный необходимыми ресурсами. Это совокупность правил, процедур, целей, установок. Программы могут быть различными по масштабам (программа повышения квалификации персонала, программа внедрения нововведения). Наиболее широкой в этом смысле является генеральная программа действий, которая представляет собой распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей. Такая генеральная программа называется стратегией.

Стратегия чаще всего реализует курс действий, под которым понимаются общие положения и понятия, которыми руководствуются, когда принимают решения, или которые ограничивают альтернативы при принятии решений. Курс действий имеет столько же уровней, сколько их имеет сама организация. Он предполагает известную свободу и может выступать как средство развития самостоятельности и инициативы. Курсы действий, хотя и облегчают достижение целей предприятия, не всегда в должной мере интегрированы по уровням. Общий курс действий редко излагается в письменном виде, соответственно и точность его интерпретации на различных уровнях организации может быть различной.

И, наконец, наивысший уровень в этом списке занимают цели и задачи организации. Это те рубежи, к достижению которых направлена деятельность организации. «Цель» — это предвосхищение результата управленческой деятельности, конечный этап многочисленных управленческих операций. В производственных организациях проявляются три основных типа целей: цели-задания, исходящие от вышестоящих органов и отражающие внешнюю функцию предприятия (производственная программа, поручения); цели-системы, отражающие объективную необходимость поддержания целостности организации, цели-ориентации, выражающие потребности членов организации. Эти системы* целей не иерархичны, они могут образовывать противоречивые сочетания, особенно в условиях нововведений.

Ясно сформулированные цели создают предпосылки для возможности сконцентрировать усилия организации и, тем самым, повысить ее конкурентоспособность. «Концентрация усилий означает, прежде всего, четкое определение того, что кампания делает успешнее всего и сосредоточение усилий именно на этом направлении. Это подразумевает выяснение растущих потребностей клиентов, а затем выработку различных ключевых профессиональных навыков (часто называемых ключевой компетенцией), необходимых для их

удовлетворения. Это означает постановку ясной реалистической задачи и неустанную работу над тем, чтобы она стала понятной для всех — от президента до управляющего среднего звена и для почасового рабочего» [244, с. 11].

Сформулированные цели и задачи, провозглашенный курс действий и реализующие его стратегии, разработанные на этой основе программы деятельности, которые опираются на стандартизированные процедуры и правила, с одной стороны, в принципе ограничивают свободу руководителя в реализации функции планирования, с другой стороны, они выступают основой для организации деятельности подразделения или службы. Кроме того, как правило, все подразделения организации связаны единым графиком производства, представляющим собой комплексный оперативный производственный план, охватывающий все этапы осуществления деятельности, начиная от подготовительных операций (технической подготовки) и кончая реализацией продукции и услуг.

Существуют процедуры, посредством которых осуществляется освещение хода выполнения этого плана. К этим вспомогательным средствам, отражающим последовательность деятельности во времени и пространстве, а также в соответствии с ее продолжительностью, взаимосвязью с прочими, относятся хронограммы, оперограммы, диспетчерские и планировочные графики, маршрутные, сетевые графики, графики Ганта. Это средства реализации функции планирования. Наиболее действенным средством, хотя и не всегда адекватно используемым, является также планерка — короткое оперативное совещание руководителей служб и подразделений в начале рабочего цикла. Руководитель, выступая субъектом планирования как в отношении собственной деятельности, так и в отношении деятельности вверенных ему исполнителей, не может игнорировать эти организационные факторы. (

4.3. Планирование и фактор неопределенности

Сложности и внешние ограничения деятельности планирования не исчерпываются регламентацией организационными факторами. Не меньшая проблема — стихия неопределенности. Жизнь организации как раз и кристаллизуется из синтеза регламентации и неопределенности. Действия руководителя по реализации функции планирования обусловлены необходимостью увязки предполагаемых действий с рассматриваемыми выше общеорганизационными факторами и не всегда стабильными условиями деятельности.

Группа исследователей под руководством А. В. Филиппова выявила почти четыре десятка ситуаций, характеризующихся особенно высоким уровнем неопределенности. Так, руководителю приходится решать, например, производственные задачи в условиях недопоставки сырья, материалов, некомплектованности оборудования, при отсутствии необходимой документации, на фоне необходимости включения в выполнение внеплановых работ, на фоне неожиданно развернувшихся вертикальных или горизонтальных конфликтов, при нарушении членами коллектива трудовой дисциплины, в аварийных ситуациях или при выходе из строя оборудования, некомплектованности штата и т.д. [149]. Как вполне справедливо указывал В.С. Лазарев, ориентировка в организационной среде и построение для действий в ней планов принципиально отличается от ориентировки в среде, представленной пассивными элементами [129].

В этих условиях программа собственной деятельности должна рационально сочетать глобальные и локальные, долгосрочные и оперативные планы. Особое место в структуре планов должна занимать установка на осуществление опережающего контроля, что позволяет минимизировать неопределенность, столь разрушительную для реализации функции планирования.

*4.4. Психологические механизмы снижения
эффективности планирования
и некоторые приемы коррекции
ориентировочной основы выполнения
этой функции*

Характеризуя связанные с реализацией этой основной управленческой функции психологические проблемы, обратим внимание на то, что в первую очередь они обусловлены спецификой условий, в которых и по отношению к которым эта функция осуществляется. Степень их проявлений будет зависеть от индивидуальных особенностей разрешения противоречий между потребностью реализовать установку на планирование и установками, актуализируемыми на фоне высокой неопределенности или блокады деятельности за счет либо ограниченности «верхом» возможностей для ее осуществления, либо ограниченности вышестоящим уровнем делегированных по статусу полномочий по реализации данной функции.

Миллер, Галантер, Прибрам понимали планирование как иерархически построенный процесс и выделяли следующие его характеристики: источник планов, объем планов, детали планов, гибкость планов, темп планирования, координация планов, удержание планов, сигнал остановки [150].

Анализ интервью руководителей среднего звена управления свидетельствует, что чаще всего наблюдаются:

1. Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху».
2. Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий.
3. Преобладание краткосрочных оперативных планов. Долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или с производственным планом.
4. Формальное существование долгосрочных планов. Оперативные планы ориентированы в со-

ответствии с текущими обстоятельствами и локальными целями.

Эти данные свидетельствуют, что психологические проблемы реализации этой функции не сводимы к проблемам принятия решения (проблемам мышления). Это в первую очередь проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

Установка на жесткие планы, чаще всего выявляемая у руководителей, приходит в противоречие с действительностью, становится основой переживаний, на фоне которых теряется личностный смысл планирования. Устоявшийся стереотип поведения состоит в том, что если нечто выступает в роли плана (совокупность целей и действия, ориентированные на их достижения), то любое отступление переживается и оценивается в отрицательном свете! Судя по всему, установка на жесткое планирование укоренилась в отечественной управленческой культуре достаточно глубоко. С совершенно неожиданным подтверждением этого положения мы столкнулись во внепроизводственной сфере. Так, американские педагоги, работавшие в советских пионерских лагерях, указывали, что наши педагоги выглядят очень уставшими, в частности, от постоянного напряжения в связи со страхом не выполнить намеченный план [39]. Для нас не важно, с чем связан этот страх: с боязнью ли санкций или боязнью «потерять лицо». Существенно, что в рамках управленческого взаимодействия сложился вполне определенный стереотип отношения к отступлению от плана.

Особо встает вопрос о психологических механизмах снижения мотивации планирования. Нам кажется, что его следует рассматривать в контексте проблемы квазипотребностей. Программа собственных действий при определенных условиях может выступать как система намерений. «Намерение можно характеризовать как сохраняющееся на протяжении определенного времени ситуативное мотивационное побуждение» [36, с. 164]. К. Левин указывал, что намерение динамически определяется как формирование квазипотребности. Таким образом, в том случае, когда мы действительно

сталкиваемся с планированием собственной деятельности, а не формальным актом составления планов на будущее, создаются предпосылки для формирования намерений, которые в свою очередь обеспечивают сохранение во времени мотивационного значения перспективной цели.

В этом контексте особенно интересными представляются данные Херцберга, послужившие основой для его теории «обогащения труда». Так, делегирование функции планирования исполнителю повышает удовлетворенность трудом и создает условия для формирования устойчивой мотивации деятельности. Эти данные позволяют оценить роль мотивационных побудителей такого рода в ряду прочих [258].

Динамичность и одновременно имеющая место «директивность» производственной ситуации подчас служат источником фрустрации этой категории побудителей, что и вызывает соответствующие переживания и последующую деструкцию деятельности планирования. Здесь же необходимо вспомнить положение, высказанное Виллономасом о том, что дезактуализированное намерение может стать источником своеобразной «эго» мотивации человека. Это происходит в тех случаях, когда человек «переключает на цель» желание быть хозяином своего слова [36].

: Если иметь в виду контекст управленческой деятельности, то невозможность полноценно реализовать намерения в сфере претворения в жизнь собственных планов приводит к фрустрации «эго» мотивации. Руководитель в этой ситуации не ощущает себя полноправным хозяином собственных намерений, что отражается на смыслообразовании в отношении реализации данной управленческой функции. Выходом из этого положения является формирование установки на гибкое планирование. Действительно, в изменяющейся ситуации, пожалуй, единственное намерение, которое может быть стабильно реализуемым, является намерение прогнозировать изменения, и, в связи с прогнозом иметь вероятностные планы деятельности.

Формирование подобной установки дается с определенными усилиями. Вот как об этом писали Кунц и О'Доннел: «После двух десятилетий интенсивного обучения управляющих мы можем утверждать, что они достигли большого мастерства в планировании. Раньше они считали, что план обязывает их раз и навсегда придерживаться установленного курса. Теперь же они понимают, что управляющие управляют планом, а не план управляет ими» [125, т. 1, с. 190].

Еще в 20-е годы в СССР по инициативе В.В. Добрынина были разработаны так называемые «орга-игры». Один из вариантов такой игры и служит формированию навыков оперативного планирования. Далее мы даем подробное описание игры, т.к. считаем, что такой тип игры, неоправданно забытый, может и должен быть возрожден при подготовке профессионалов-управленцев в соответствии с новыми условиями производственной деятельности.

По условию игры выделяются роли «организатор» (синоним руководителя) и «судьба». Также создается экспертная группа, целью деятельности которой является оценка соблюдения игроками некоторых правил. Суть игры состоит в том, что «организатору» и «судьбе» предъявляется описание ситуации, а также формулируется цель, которая должна быть достигнута. «Организатор» должен разработать план мероприятий по достижению указанной цели в рамках очерченной ситуации. Этот план передается вместе с описанием условий «судьбе», которая должна внести такие изменения в условия, которые делали бы выполнение плана невозможным.

С этими изменениями обстановки материал возвращался к организатору, который должен скорректировать план, нейтрализуя вредные изменения ситуации. На это отводилось 10 минут. Переработанный план возвращался «судьбе», и все повторялось вновь. Группа экспертов следит за тем, чтобы вносимые изменения были правдоподобными, чтобы установленные сроки и условия соблюдались. Игроки, конечно же, не могли вносить изменения в то, что по игре уже

свершилось [112, с. 89]. Процедура, аналогичная указанной, несомненно будет способствовать совершенствованию подготовки руководителей, выработке у них навыков полноценной реализации этой управленческой функции, ибо концентрация усилий и гибкость, по мнению Р.Хенкофа, именно те качества, которые понадобятся управленцам в будущем, поскольку невозможно предсказать, каким оно будет [244, с. 11].

Изменение мотивации планирования — не единственный тип нарушений в реализации этой функции. Оно сочетается с ущербностью самих планов, программ действий. Если рассматривать программу как продукт аналитико-синтетической деятельности, то она, в принципе, должна удовлетворять требованиям, сформулированным Т.Котарбинским в одном из наиболее известных праксеологических исследований [115]. По его мнению, план должен быть целеустремленным, пригодным для достижения той цели, ради которой он создан. Выполнимый план должен быть экономичным, т.е. должно быть экономичным его составление, более или менее легким должно быть пользование им. Подбор и действия факторов, которые он предлагает в определенном алгоритме, должны быть более экономичными, чем те же, но при ином алгоритме их использования. Необходима максимальная ясность плана, что обеспечивает легкость его использования.

Планы должны удовлетворять требованию единства и непрерывности, понимаемых как отсутствие внутреннего противоречия, тогда каждое действие выступает как подготовительное для последующего] Отсутствие единства и непрерывности Т.Котарбинский демонстрирует следующим примером. Учреждение «Х» получило 14.VI.1952 г. распоряжение о том, чтобы в течение трех дней с момента его поступления, но не позднее 10.VI.1952 г., представило учреждению «У» отчет, который нужен для конференции, назначенной на 11.VI.1952 г. [115, с. 157].

Следующие требования к плану — точность и гибкость (пластичность). Пластичность подразумевает, что

план не должен предписывать определенный шаг там, где этот шаг будет зависеть от неизвестных пока обстоятельств. Он не должен также предписывать действий, суживающих возможность последующего шага. План к тому же должен быть «познавательно обоснован».

Если говорить о целеполагании в отношении деятельности других лиц, то его рациональное осуществление предполагает выбор в качестве общей базовой цели главное направление деятельности, формулирование цели не как процесса, а как ожидаемого результата. Общая цель должна быть разбита на подцели, которые выступают как средства достижения главной цели и являются задачами для исполнителей. Подцели не должны быть противоречивыми. Для каждой подцели устанавливаются критерии ее достижения [230, с. 318].

Если же рассматривать реальные планы руководителей среднего звена, то типичные их погрешности состоят:

1. В нерациональной декомпозиции целей (совокупность выделенных подцелей не в полном объеме покрывает цель или подцели пересекаются).
2. В выдвигании в качестве цели процесса, а не продукта.
3. В смещении фокуса внимания к второстепенным целям.

Наши руководители достаточно часто становятся жертвами нерационального поведения в ситуации необходимости установления приоритетов между делами, различно характеризующимися по параметрам «важность» и «срочность». Анализ данных, полученных по методике, аналогичной использованной Л.Зайвертом [80], показал приблизительно такой же, как и в его результатах, расклад ситуаций по их важности для достижения целей руководителя в целом и по их представленности в общем объеме дел.

Методика состояла в том, что первоначально были получены на основе самоотчета и фотографии рабочего времени списки осуществляемых руководителем дел, решаемых задач. Затем сами руководители должны бы-

ли разнести эти дела по трем категориям: А - важнейшие задачи, Б — важные задачи, В — менее важные задачи. Категория А составляет, по данным Л.Зайверта, примерно 15% количества дел, которыми занят руководитель. Но значимость вклада этих дел в достижение цели может составлять 65%. По нашим данным, соответственно 18% и 70%. Категория Б составляет, по данным Л. Зайверта, 20% от общего числа, приблизительно таков же их вклад по значимости. По нашим данным, соответственно 18% и 15%. Категория В — около 65% (68% по нашим данным), но они имеют незначительную долю (15% и 2% по нашим данным) от «стоимости» вклада всех дел в достижение общих целей.

Этот расклад приблизительно соответствует принципу Парето, который гласит, что внутри группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Эмпирически исследователями, работающими в различных отраслях, было получено соотношение 80:20. Таким образом, говоря о работе, можно интерпретировать это соотношение следующим образом: 80% затрачиваемого времени приносит 20% общего итога и наоборот [80, с. 102-103].

Сходные результаты были получены нами при опросе руководителей среднего звена при помощи модифицированной методики Сэва. Испытуемых просили распределить рабочее время двадцати дней по типичным видам деятельности. Понятно, что это делалось достаточно приблизительно. Затем их просили указать, какие затраты они считают рациональными, а какие — менее рациональными. В принципе соотношение Парето было подтверждено.

(Вместе с тем, в среднесрочных и оперативных планах реальный перевес имеют дела срочные, хотя и оцениваемые как менее важные. Интересный феномен состоит также и в том, что срочность у части испытуемых идентифицируется с важностью, что не всегда оправдано.

Следует отметить, что существует достаточно эффективный способ обогащения ориентировочной основы выполнения функции планирования. Этот обучающий прием базируется на использовании методики, аналогичной методике Сэва, и приводит к значительно лучшей дифференциации руководителем целей по значимости. Испытуемым предлагается дважды распределить рабочее время двадцати дней по типичным видам деятельности. Первый раз — как это имеет место в реальности, второй — как это могло бы быть целесообразно. Попутно испытуемые должны отметить те виды работ, выполнение которых они хотели бы делегировать своим подчиненным. Между второй и первой серией испытуемых знакомят с принципом Эйзенхауэра [80, с. 108], который состоит в том, что дела классифицируются по двум основаниям: «срочность» и «важность». В результате этой процедуры выделяются четыре категории дел или задач. Делегирование полномочий по их выполнению определяется тем, к какой категории относятся соответствующие задачи. Так, дела срочные и важные считаются приоритетной категорией и их делегирование не допускается, срочные и менее важные должны делегироваться, важные и менее срочные могут быть осуществлены позднее, менее важные и менее срочные должны делегироваться, но могут быть и сокращены.

Сравнивая тенденции изменения желаемого расклада времени у испытуемых, знакомых с принципом Эйзенхауэра, и тех, кто не классифицировал задачи, опираясь на этот принцип, мы нашли, что результаты значительно отличаются: делегирование в большей степени обосновывается не личными склонностями, а объективным местом и весом задач в структуре подцелей.

Понятно, что переориентировка в экспериментальной ситуации не гарантирует изменение подхода к принципам планирования в реальности, но дает надежду на возможность формирования более рациональных навыков осуществления этой деятельности.

Остановимся еще на одной, пожалуй, самой распространенной, если иметь в виду операциональный уровень, погрешности планирования. Это слабая про-гностичность замыслов. Как правило, прогнозируются прямые следствия, но прогноз на «два шага вперед» уже не осуществляется, особенно в социальной сфереЛ

В связи с этим по-современному выглядят требования к личности руководителя, сформулированные еще в середине 20-х годов Я.С. Улицким [227]. Так, к профессионально важным качествам были отнесены последовательность мышления, его прогностичность, особенно в отношении собственных распоряжений, умение абстрагироваться и видеть общие закономерности. М.Б. Гросман, сформулировав требования к деятельности руководителя из 12 позиций, способность предвидеть вынес на второе место [112].

В связи с этим одной из существенных задач подготовки руководителей является формирование у них установок на прогноз в отношении последствий реализации принятых планов. Показательными в этом смысле представляются данные, полученные коллективом авторов под руководством К.Ладензака. /Оказывается, что достаточно задать испытуемым вопреки «Что произойдет, если...», чтобы расширить круг рассматриваемых последствий принимаемых решений. Благодаря подобному вмешательству улучшается учет среднесрочных и долгосрочных последствий [128, с. 89].

С психологической точки зрения, подобный вопрос представляет собой внешнее средство для создания ориентировочной основы функции планирования с существенной ориентировкой на прогноз развития ситуации.

Обратимся к рассмотрению роли интересов личности в реализации рассматриваемой функции. На существование, подобной связи обращал внимание В.С. Лазарев. Анализ конкретных материалов, в частности, интервью руководителей, позволяет предположить достаточно сложные взаимодействия между этими феноменами. Это связано с особенностями направленности

интересов у конкретного субъекта деятельности. В том случае, когда устойчивый интерес специалиста реализуется средствами управленческой деятельности и может удовлетворяться при решении задач, отражающих актуальные цели подразделения, наблюдается активизация планирования: расширение зоны и временной глубины планирования. В рамках же бюрократической системы при неполном делегировании полномочий, чрезмерной регламентации, при установке на обесценивание активности происходит фрустрация этого побудителя со всеми вытекающими из этого последствиями. Самое печальное из них состоит в потере личностного смысла управленческой деятельности в целом.

В том же случае, когда интерес вызывает социальная направленность деятельности по руководству людьми, творческий, неалгоритмизированный ее характер, то наблюдается оптимизация ориентировочной основы планирования за счет установки на большую гибкость планов, прогноз социальных последствий.

Подводя итоги данного раздела, еще раз обратим внимание на то, что психологические сложности, связанные с реализацией функции планирования в деятельности руководителя, проявляются как на операциональном, так и на мотивационном уровне. Как первое, так и второе является следствием нерациональной ориентировочной основы деятельности. Это проявляется в несформированности установки в отношении необходимости осуществлять планирование в ситуации неопределенности и изменений. Соответственно оказываются не сформированы и рациональные стратегии осуществления данной функции в этих условиях. В целом это становится причиной изменений как побудительной, так и смыслообразующей функции мотивов осуществления планирования. Дефект ориентировочной основы проявляется и в отсутствии установки на дифференциацию задач в связи с необходимостью противостоять течучке, в неполноценном прогнозе развития ситуации.

Глава 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Сущность функции организации

Обратимся к рассмотрению следующей из основных управленческих функций — функции организации.

Прежде всего отметим, что сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий «и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности [125, т. 1, с. 378].

Как зарубежные, так и отечественные исследователи уделяли рассмотрению данной функции большое внимание. Как следствие, мы имеем достаточно четко сформулированные принципы и правила построения организационных структур. Интересно, что представители различных научных школ в выделении этапов организационной деятельности оказывались удивительно солидарными. Далее мы приводим точки зрения на сущность организации как процесса двух отечественных исследователей управления, работавших в двадцатые годы, и современного автора, весьма авторитетного в этой сфере.

Так, Ф.Р. Дунаевский, рассматривая фазы процесса управления, выделил три достаточно самостоятельных этапа, где два первых соответствуют по содержанию функции организации. Эти фазы были обозначены следующим образом:

1. Инициация. Эта фаза протекает от первого замысла организации с переходом к реальному формированию аппарата организации. При этом осуществляются установление задачи организации, определение спо-

собов ее решения, обеспечение «осуществительной силы».

2. Ординация, которая имеет место от начала формирования организации до начала ее функционирования и подразумевает установление состава потребных активностей, определение состава исполнителей, обеспечение стимуляции исполнителей.

Очень существенно, что этап ординации включает действия по обеспечению стимуляции исполнителей. В современном подходе к организационной деятельности эта идея развивается и фиксируется в положении, согласно которому сами организационные структуры должны оказывать подобное стимулирующее воздействие.

3. Администрация, т.е. текущее руководство деятельностью, предполагает установление оснований распоряжений, определение содержания распоряжений, обеспечение исполнения распоряжений^[58].

В.В. Добрынин, автор «организационной модели» управления предприятием, понимая управление как... «деятельность, направленную на комбинацию отдельных сил для проявления ими желательного действия» [30, с. 55], представил управленческий процесс в виде трех компонентов:

1. Создание организационной модели, предполагающее изучение обстановки, постановку целей, выработку плана их достижения.

2. Подготовка условий реализации организационной модели, а именно: формирование руководящего центра, финансовой базы, технических средств, исполнительного аппарата, окружающей среды.

3. Реализация организационной модели, в том числе, изучение процесса реализации, постановка за даний, стимуляция их осуществления, учет, контроль.

Обозначенные в трудах этих авторов этапы, признававшиеся и прочими последователями Файоля, возвращены и дифференцированы в трудах современных исследователей.

По Кунцу [125, т. 1, с. 375-376], организационный процесс имеет следующие этапы:

1. Установление целей предприятия.
2. Формулирование производных целей, планов и направлений работ.
3. Выявление и классификация видов деятельностей, необходимых для их осуществления.
4. Группировка этих видов деятельностей, исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов.
5. Наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.
6. Горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Понятно, что выполнение полного цикла создания организационных структур — не слишком частое дело. Оно встречается при создании новых предприятий или организаций, при коренных изменениях целей предприятия. Однако в структуре деятельности практически каждого руководителя встречаются элементы организационной деятельности.

На существование весьма многочисленных и разнообразных психологических эффектов, связанных со спецификой организационных структур, мы указывали в одном из предыдущих разделов. В настоящем разделе предстоит обратиться к тем, которые проистекают не столько за счет включенности субъекта деятельности в ту или иную организационную структуру, сколько за счет необходимости реализации полномочий по их созданию.

Можно выделить три группы психологических эффектов, наблюдаемых в рамках управленческого взаимодействия при реализации функции организации.

Особое место среди них занимают те, что связаны с неадекватной реализацией нормативно закрепленных ее способов, в первую очередь организационно-стабилизирующих методов.

5.2. *Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции*

1 В чём сущность этих методов и какие цели ими достигаются? Эти методы предназначены для создания организационной основы совместной деятельности. Посредством этих методов осуществляется распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых отношений в рабочих группах. Эти методы включают в себя: регламентирование, нормирование, инструктирование.

1. **Регламентирование** — это закрепление функций или работ за определенными исполнителями. С помощью регламентирования устанавливается статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязи с другими, область автономии. Это отражается в уставах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях.

2. **Нормирование** — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования — норматив, некоторый стандарт. Нормативы могут касаться финансовых, материальных, трудовых ресурсов (нормативы численности служащих, ИТР, нормирование трудоемкости управления производством).

3. **Инструктирование** — ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Инструктирование осуществляется посредством выдачи инструкций.

Письменная инструкция после ее утверждения становится организационно-распорядительным документом. Различают рабочие и методические инструкции. Рабочая инструкция определяет порядок действий работника, порядок использования им средств труда, взаимодействия со средствами управления и индикации. Методическая инструкция определяет порядок преобразования информации. Один из видов инструкций — должностные инструкции — результат регламен-

тирования. Инструкция может предъявляться и в устной форме. Тогда говорят об инструктаже.

Уставы, всевозможные положения, нормативы, инструкции, методики определяют границы, содержание, способы деятельности персонала. Они в материальной форме фиксируют реализацию функции организации.

Нарушения деятельности, связанные с применением организационно-стабилизирующих методов могут проявиться в двух видах. Первый заключается в злоупотреблении регламентированием. В практике управления это носит название мелочного регламентирования и заключается в необоснованно частых вмешательствах вышестоящего звена управления в дела нижестоящего. Это приводит к нарушению прав нижестоящего звена, размыванию ответственности. Мелочная регламентация является отголоском тенденции к чрезмерной централизации управления.

Чрезмерная централизация управления может оказаться как результатом сложившейся традиции в организации, так и особенностей индивидуальной управленческой концепции первого руководителя соответствующего уровня. (Чаще всего это проистекает из индивидуальной управленческой концепции «первого лица» в организации).

Злоупотребление регламентированием свидетельствует об неадекватной ориентировочной основе в отношении применения методов управления. Эффективное управление предполагает минимизацию воздействия. Избыточность применения любых методов управления не только экономически не выгодна, но и чревата организационными и психологическими последствиями, в частности, обесцениванием воздействия, снижением мотивации собственной активности персонала, перегрузкой персонала. Если избыточность в регламентировании сопровождается избыточностью применения других методов, то это свидетельствует о проявлении стиля, сформированного на основе принципов, не включающих в себя принцип минимизации воздействия.

Вторая особенность, связанная с неадекватной реализацией организационно-стабилизирующих методов, состоит в неправильной структуре порождаемой документации. Это относится как к регламентирующим документам, так и к инструкциям. В регламентирующих документах, например, в положениях о подразделении, может нечетко разграничиваться сфера деятельности образуемых подразделений. В должностных инструкциях неполно прописываются разделы прав, обязанностей и ответственности. Например, ответственность не полностью покрывается правами, или в инструкции по производству работ основное внимание может фиксироваться на запретах. Особое место занимают случаи, когда одним и тем же уровнем управления порождаются документы, вступающие в противоречие между собой.

Тексты документов порождаются специалистами, но отвергаются руководителями. Следовательно, любые отклонения в их содержании могут быть рассмотрены в контексте его интеллектуальных возможностей, профессиональных ценностей и принципов, полноты и адекватности ориентировочной основы соответствующих действий и особенностей мотивации выполнения данного акта.

5.3. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации

Следующая группа эффектов обусловлена необходимостью осуществления организационной деятельности при условии включенности субъекта этой деятельности в определенную организационную структуру на фоне определенных организационных факторов, в том числе специфического делегирования полномочий в этой сфере.

Сложность реализации организационной функции в стабильно функционирующей организации, т.е. не находящейся в стадии организационного введения, состоит в том, что руководитель ограничен соответствующими нормативами (нормативами численности,

нормативами заработной платы). Организационные структуры большинства наших учреждений очень жестки, что оказывается в противоречии как с потребностями коллективов, так и отдельных работников, в частности, становится препятствием в реализации их собственных целей как в отношении настоящего, так и в отношении будущего.

Отсутствие возможности изменить формально существующую оргструктуру заставляет руководителя за счет перераспределения обязанностей и делегирования полномочий создавать как бы теневою, но реально действующую систему. В этом случае материальное стимулирование оказывается либо неадекватным вкладу работника, либо руководителем изобретаются всякие полузаконные способы компенсировать разницу в заработной плате, порождаемую несопадением реального и формального статуса в организации.

Подобное положение дел свидетельствует о том, что в организации отсутствуют полноценные условия для реализации одной из основных управленческих функций. В управленческой литературе существуют указания на те условия, которые необходимы для того, чтобы осуществление функции организации имело смысл для субъекта деятельности. Это бывает тогда, когда: 1) на основе реализации функции планирования поставлены поддающиеся проверке цели; 2) дано четкое определение основных обязанностей или области деятельности; 3) существует определенная свобода действий или полномочий «с тем, чтобы индивид, действующий в данной роли, знал, что лично он может предпринять для получения желаемых результатов»; 4) существует полноценное информирование [125, т. 1, с. 308]. Чрезмерная жесткость оргструктур чаще всего препятствует реализации условия 3.

Чтобы оценить последствия подобного положения дел, обратимся к рассмотрению тех требований, которым по современным представлениям должны удовлетворять организационные структуры.

Считается, что организационные структуры должны не только обеспечивать полную ясность окружаю-

щей обстановки с тем, чтобы каждый знал, что должен делать и за что он отвечает, но и создавать коммуникативные сети для обеспечения процесса принятия решений, отвечающих целям организации [125, т. 1, с. 369].

Оргструктуры также должны отвечать требованию динамичности, позволяющей учитывать особенности людей, реализующих роли, их потребности, возможности, привычки. Это не означает, что организационная структура должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей организации и сопутствующих этому видов деятельности. Однако весьма важным, подчас сдерживающим фактором является то, какие лица будут работать в организации. Как инженеры учитывают сильные и слабые стороны сырья, так и администраторы при создании оргструктур должны учитывать особенности своего «рабочего материала» — людей [125, т. 1, с. 375].

Не менее важным является следующее положение: организационная структура должна не только обеспечить возможность для всех членов организации осуществить вклад в достижение ее целей, но и эффективно помогать людям достигать поставленные цели в настоящем и будущем.

Исходя из этих требований, легко представить, сколь травматична ситуация чрезмерной жесткости организационных структур как для коллектива в целом, так и для отдельных работников, в том числе для руководителей. Подобного рода ситуации создают предпосылки для формирования у руководителей установок на нарушение нормативной документации. Однако, прежде чем подобная установка сформируется, руководители, как правило, проходят через этап внутренних конфликтов, эмоциональных издержек.

Жесткие оргструктуры на современном этапе могут явиться причиной снижения конкурентоспособности предприятия. Считается, что для развития организации необходимо создание организационных предпосылок конкуренции в самой организации. Организационная среда должна побуждать к конкуренции. Внутренняя конкуренция является официальной политикой многих

динамично развивающихся компаний [176, с. 155]. Понятно, что реализация подобной политики невозможна при жестких оргструктурах. Более того, руководители, лишённые полномочий в изменении оргструктур, попадают в условия, не способствующие формированию у них установок на экспериментирование и развитие внутриорганизационной конкуренции.

5.4. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

Третья группа эффектов связана с проявлением определенных личностных особенностей на фоне реализации властных полномочий в конкретной области жизни организации.

Решения в организационной сфере могут быть прекрасным индикатором структуры профессиональных ценностей, приоритетности тех или иных мотивов деятельности. Это очень ярко проявляется в условиях реорганизаций, особенно тех, которые направлены на совершенствование оргструктуры, в частности, связанные с сокращением аппарата управления. В этих ситуациях лицам, принимающим решения, приходится делать выбор между экономической целесообразностью и групповыми интересами, интересами конкретных людей. Стремление избежать напряженности в сложившихся группах, сохранить подразделение с тем, чтобы сохранить статус конкретного лица, диктует подчас организационно нелепые, экономически невыгодные решения. Приведем несколько вариантов подобного рода решений.

Первый из них касается осуществления организационной деятельности в условиях противоречия между групповыми и деловыми интересами. Представим себе многоуровневую организационную структуру. В связи с необходимостью ее совершенствования, ей предписывается сокращение численности персонала на определенный процент (кстати сказать, редко в достаточной степени обоснованный). В этой ситуации весьма рас-

пространенным оказывается решение, когда сокращение как бы максимально спускается «вниз», на более низкие уровни оргструктуры и организационные преобразования максимально касаются в первую очередь нижних уровней оргструктуры. Вместе с тем, не вносятся изменения в технологию, приемы деятельности персонала. Изменение целей и структуры деятельности осуществляется за счет расширения круга обязанностей, хотя часто это не согласуется с научно обоснованными нормами загрузки персонала.

Второй вариант, который позволяет решить вопрос о сокращении персонала так, чтобы и волки были сыты, и овцы целы, подразумевает отпочковывание филиала, дочерней организации и т.д. После такой реорганизации количество персонала не уменьшается, а увеличивается. Понятно, что оба варианта оргпреобразований могут возникнуть только в тех случаях, когда накладные расходы оплачиваются не из средств предприятия. В принципе, целесообразным представляется создание специальных учреждений, занимающихся организационным проектированием. Только деятельность специалистов «извне», не связанных групповыми интересами и личными привязанностями или обязательствами с персоналом реорганизуемого учреждения, а также экономический фактор позволяют избежать подобного рода оргнововведений.

Следующий вариант состоит в том, что упразднение некоторой оргструктуры или статуса осуществляется не по мотивам экономической целесообразности, а по мотивам, связанным с конфликтной активностью. Примером может служить курьезный случай, когда на одном из радиотехнических предприятий психолог, проведя исследование аппарата управления, констатировал его низкую компетентность. При ближайшем же сокращении численности персонала его ставка была упразднена. Потребность же предприятия в услугах специалистов-психологов все же существовала и, сократив собственного психолога, администрация стала приглашать для сотрудничества «варяг», выплачивая им гонорары, намного превышающие ту сумму, которую

платило бы психологу, находящемуся в штате. Понятно, что причина сокращения соответствующей ставки не в отсутствии потребности предприятия в деятельности соответствующего специалиста, а в желании избавиться от «неудобного» работника.

Оргструктура или статус могут не только упраздниться по мотивам неделового характера, но и создаваться по этим же мотивам. Достаточно часто создаются лаборатории, отделы, группы «под кого-то». Обычно это лицо, принадлежащее к вышестоящему уровню управления (как в структуре формальной, так и вне-формальной организации), причастное к какой-либо группе, в поддержке которой заинтересован орган или лицо, принимающее решение о создании соответствующего статуса или структуры.

Следует заметить, что сама по себе инициатива в организационной деятельности также может возникать на фоне мотива, скорее отражающей не цели организации, а индивидуальные потребности, например, потребность сохранить уважение, «лицо» в ситуации ожиданий со стороны более высокого иерархического уровня. Отражением этого является известный анекдот о трех конвертах. (Кстати сказать, профессиональный юмор может служить прекрасным диагностическим материалом при исследовании профессиональных ценностей). Фабула анекдота такова: опытный руководитель оставляет своему молодому преемнику рекомендации на случай затруднений. Он поместил рекомендации в три конверта и указал, в какой последовательности их вскрывать. Какие же рекомендации там содержались? Первая указывала на необходимость критиковать предыдущее руководство. Вторая гласила: «Начинай реорганизацию», третья — «Готовь три конверта».

В этом сюжете очень четко воспроизведена совокупность задач, решая которые, можно без особого позитивного вклада в дела организации «держаться на плаву» и даже подниматься по должностной лестнице. К сожалению, очень многие реорганизации обусловле-

ны именно таким проявлением «административного зуда».

Подчас, изменяя организационные структуры, руководители руководствуются мотивами престижа, а не осознанной необходимостью. Тогда создаются службы и подразделения, выполняющие роль «украшения». К числу таких украшений довольно часто относятся социологические и психологические службы на предприятиях. В этом случае руководство не в состоянии сформулировать свои ожидания в отношении этих подразделений; результаты их деятельности игнорируются и никак не влияют на жизнь коллектива; условия и режим работы таковы, что препятствуют нормальному функционированию службы; подбор кадров неадекватен. Ясно, что при подобном стечении обстоятельств эффективность деятельности таких подразделений очень низка.

Бывает, что инициатива в оргнововведениях связана с реализацией статусных потребностей. Так, руководитель группы может достаточно туманно, но весьма активно обосновывать необходимость расширения штата его сотрудников, что иногда автоматически приводит к изменению статуса группы (группа может быть преобразована в лабораторию). Понятно, что статус заведующего лабораторией более значим, чем статус руководителя группы. Аналогичные результаты достигаются при фиксации внимания на какой-либо незначительной задаче или функции, для создания образа того, что в свете текущего момента актуально, или может быть увязано с интересами кого-либо из значимых для руководства людей. Таким образом повышается субъективная значимость именно этой сферы деятельности или функции для лиц, принимающих решение в сфере оргпреобразований. И в том, и в другом случае причиной кристаллизации элемента оргструктуры является уровень активности инициатора организационного процесса, а не объективная значимость создаваемого подразделения для организации или более широкого социума.

Перечисленные особенности мотивации организационного процесса приводят к возникновению удивительно экономически нецелесообразных и опасных с психологической точки зрения оргструктур. Примером подобного организационного убожества может быть подразделение, состоящее из одного подчиненного и начальника [107, с. 33].

Каковы психологические издержки нерациональных оргнововведений? Любые организационные нововведения затрагивают широкий спектр интересов как трудовых коллективов, так и отдельных работников. Практически всегда существует такой период в подготовке нововведения, когда информация о нем уже стала достоянием коллектива, а полной ясности в том, как и что именно будет проходить, еще нет. На этом фоне возникают условия для переживания персоналом неопределенности в отношении возможности удовлетворять очень широкий спектр потребностей. Эти переживания сопровождаются повышенной тревожностью, коммуникативной активностью в коллективе. Это, естественно, сказывается на качестве деятельности подразделений, уровне конфликтности. Все эти переживания и неурядицы являются своеобразной платой за нововведение, иногда меньшей, иногда, при плохой организации информирования, — большей. Естественно, что по ходу нововведения и после его завершения персонал достаточно четко осознает степень позитивных перемен, «выигрыш» и оценивает его в свете «издержек», в частности, тех переживаний, неудобств, которые связаны с этапом подготовки и внедрения оргпроекта. Если «издержки» не соответствуют ожиданиям или «выигрышу», то происходит обесценивание самой идеи оргнововведения, создается почва для формирования инновационного негативизма и иных психологических барьеров в отношении нововведений вообще. В крайних случаях страдает имидж инициаторов нововведения. Исследования показывают, что почти всегда в таких случаях им приписывают мотивы деятельности, далекие от деловых. Даже тогда, когда нерациональность нововведения связана с явным

просчетом, организаторам приписывают узкогрупповые и эгоистические мотивы.

Многие просчеты оргпроектирования связаны с неадекватной реализацией функции планирования, в частности, при прогнозировании социальных последствий тех или иных оргнововведений. В этом случае можно наблюдать следующие варианты:

1) Прогноз в отношении социальных последствий вообще не осуществляется. Вопрос о том, что люди будут думать и переживать в связи с нововведением, какие действия они предпримут, не ставится.

2) Прогнозируется конечный результат, в частности, возможность реализации интересов для различных групп заинтересованных участников нововведения, но процессуальные эффекты, которые подчас могут препятствовать достижению результата, в расчет не принимаются. О них многие руководители просто не осведомлены.

3) Довольно полно прогнозируется возможность возникновения негативных социальных последствий, но они игнорируются, недооценивается их значимость в общем контексте реализации нововведения («Перемелется, мука будет», «Новое рождается в муках», «Поговорят и перестанут» — вот типичные ответы на замечания о необходимости оценить социальную реакцию на конкретные действия администрации в условиях нововведения). Очень часто это является отголоском специфической управленческой концепции, базирующейся на традициях административной системы управления и реализуемой в структуре авторитарного стиля руководства. Для таких руководителей принцип «корпоративного духа», сформулированный еще в начале века Файо-лем, остается пустым, а иногда и вредным звуком.

Из этих наблюдений вытекает, что диагностическое значение приобретают не только особенности обоснования оргструктур при оргнововведениях, рассматриваемые в отношении с реализуемыми при этом личными и корпоративными интересами инициаторов этого процесса, но и отношение руководителей к

прогнозированию социальных последствий этих нововведений и ориентировка на использование результатов прогноза в этой сфере.

Необходимо обратить внимание на то, что установка руководителей и персонала в отношении инновационных инициатив является весьма важным фактором, когда речь идет об оценке перспектив конкретной организации. Дело в том, что условия рыночной экономики предполагают чрезвычайную гибкость предприятия. Хотелось бы сослаться на исследования А.Чандлера, Д.Лоржа, П.Лоуренса, показавших, что лучшие результаты в бизнесе у тех компаний, которые через изменения оргструктур динамично реагируют на запрос рынка. Чем динамичнее рынок, тем динамичнее должна быть реакция, и в том числе в оргнововведениях [93, с. 176].

*Лж**. Психологические эффекты неоптимального делегирования полномочий

Оргнововведение — пока еще довольно редкое явление в организациях. Более часто руководители реализуют функцию организации в своих подразделениях за счет делегирования полномочий. Делегирование полномочий связано с процессом децентрализации управления, когда право и обязанность по реализации некоторых основных управленческих функций передается подчиненным, а также расширяется сфера выполняемых ими обязанностей, не связанных с реализацией управленческих функций.

Рациональное делегирование полномочий — непременное условие нормального функционирования организаций. Именно делегирование полномочий позволяет расширить диапазон управления руководителя, сосредоточиться на решении перспективных задач. Именно делегирование освобождает возможности руководителя для углубленной разработки так называемого стратегического фактора. Под этим С. Ковалевский понимал более слабое, чем иные, звено в органи-

зации, которое может выступать в роли ограничивающего фактора. Понятно, что если руководитель перегружен текущей, ему не удастся уделять должное внимание этому фактору.

Делегирование полномочий не только полезно руководителю, но и необходимо сотрудникам, т.к. это создает предпосылки для более полного использования потенциала исполнителей, создает дополнительную мотивацию, повышает включенность в реализацию принятых решений. Делегирование полномочий удовлетворяет, как указывал А.М. Омаров, естественную потребность человека в свободе действий. Идеальной является такая степень делегирования полномочий, которая соответствует формуле: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, которые связаны с опасностью для жизни» [165, с. 223].

Требования к делегированию полномочий особенно актуальны для современного производства. «С увеличением масштабов и усложнением деятельности хозяйственных систем возрастает также, как уже было замечено, сложность решений, труднее становится координация работ подчиненных подразделений. Возникает опасность запаздывания и недостаточного обоснования этих решений, что чревато немалыми потерями. В этой ситуации представляется анахронизмом руководитель, замыкающий на себе все управление, принимающий решения за помощников и зама, начальников служб и отделов, а порой даже за мастеров и бригадиров. Он не только не делегирует полномочия, но даже узурпирует нормативно закрепленные права руководителей низших уровней» [165, с. 224—225].

В принципе, делегирование полномочий не только экономит время и усилия руководителя, но и обеспечивает более высокую управляемость системы. Весь вопрос в том, как делегирование осуществляется. «Если управляющий должным образом делегирует подчиненному полномочия по выполнению четко поставленной задачи, то хорошо подготовленный подчиненный выполнит ее, отняв у начальника минимальное

количество времени. Однако, если полученное подчиненным задание невыполнимо или нечетко сформулировано, или подчиненный не обладает полномочиями для его эффективного выполнения, то в результате либо задание не будет выполнено вовсе, либо для его выполнения управляющий будет вынужден затратить чрезмерное количество времени, направляя и руководя действиями подчиненного» [125, т. 1, с. 387].

Таким образом, делегирование полномочий — это не только передача некоторых прав по реализации определенных функций, но и рациональное описание сферы деятельности и круга задач, в рамках которых данные функции реализуются.

Существует масса психологических предпосылок, обуславливающих нерациональное делегирование полномочий или вообще его отсутствие в практике конкретного лица. Достаточно полный их перечень дан С.Ковалевским. Он указывает, например, что отсутствие делегирования наблюдается в малых подразделениях, где объем собственно управленческой деятельности невелик. На фоне избытка времени у руководителя появляется возможность вникать во все мелочи, что дает ему ощущение нужности. Это очень интересное наблюдение. Обычно, когда рассматривается вопрос о диапазоне управления, основная проблема видится в том, чтобы диапазон не был неадекватно широк, что обуславливает перегрузку руководителя и снижение эффективности его деятельности. За счет делегирования полномочий возможно расширение диапазона управления, но в свою очередь и установка на делегирование оказывается связанной с величиной диапазона управления.

Одним из серьезных мотивов, также препятствующих нормальному делегированию полномочий, является страх потери авторитета. С.Ковалевский ссылается на исследования Г.Луика, который выявил, что лица, находящиеся на руководящих постах, теряют до 13% времени, т.к. не желают пользоваться услугами специалистов из-за страха потерять профессиональный авторитет [107, с. 32]. К таким же результатам приво-

дит неадекватно завышенная профессиональная самооценка, страх перед будущим, выражающийся в нежелании выращивать потенциальных конкурентов, либо отсутствие личностного смысла в подготовке смены, т.к. собственное продвижение заблокировано.

Особый мотив отсутствия делегирования полномочий — страх потерять контроль над ситуацией. Недостаточное владение техникой контроля приводит к неуверенности и желанию оградить себя от риска, взяв все в свои руки.

Очень интересный мотив недостаточного делегирования полномочий — отсутствие четкого плана действий. В самом деле, человек, который не имеет четкого, ясного представления о иерархии целей, этапах выполнения работ и т.д., навряд ли сможет кому-либо делегировать полномочия [107, с. 32—34].

Причиной отсутствия нормального делегирования полномочий может быть неудовлетворительный морально-психологический климат, наличие конфликта между руководителем и его непосредственными помощниками, недоверие к моральным качествам исполнителей.

Особенности делегирования полномочий выделяются рядом авторов как один из системообразующих факторов стиля управленческой деятельности. Подобная традиция идет от К.Левина, предложившего следующую классификацию стилей:

1. Авторитарный, характеризующийся практическим отсутствием делегирования полномочий исполнителям в отношении организации, планирования, контроля, выбора способа достижения поставленных целей.
2. Демократический, предполагающий рациональное делегирование полномочий, позволяющее максимально «обогащать» труд исполнителей, использовать их коллективный потенциал при сохранении за руководителем функции контроля в ключевых вопросах.
3. Невмешательский, характеризующийся неоптимальным делегированием полномочий, приво-

дящим к самоустранению руководителя от процесса управления и потере контроля за ситуацией [9].

Отечественные исследователи стилей управленческой деятельности, используя сходную терминологию и обозначая соответствующие стили как директивный, коллегиальный и попустительский, указывают на то, что целостный стиль содержит в определенном соотношении компоненты каждого из перечисленных стилей [69]. Стиль, таким образом, обозначается в зависимости от приоритетности тех или иных компонентов.

Завершая этот раздел, еще раз подчеркнем, что способы реализации функции организации, выступая прекрасным диагностическим материалом, могут свидетельствовать об иерархии мотивации при решении руководителем профессиональных задач, о его самооценке и уровне притязаний в рамках соответствующей роли, о степени целесообразности ориентировочной основы деятельности, интеллектуальных возможностях, сложившихся установках.

Очень интересной характеристикой руководителя является способ разрешения конфликтов, порожденных неполным делегированием полномочий по изменению оргструктуры подразделения, а также степень активности по снятию такого рода противоречий. Мы, например, неоднократно встречали ситуации, когда руководители, не желая развивать активность по изменению оргструктуры подразделения, минимизируя свои усилия и личные издержки, пытались сохранить в структуре подразделения перспективного молодого специалиста, создавая условия, работающие на снижение профессиональной самооценки, с тем, чтобы снизить вероятность его статусных притязаний. Понятно, что информация о такого рода тактике разрешения противоречий в организационной сфере свидетельствует о весьма своеобразной установке в отношении развития персонала и значительно дополняет любой тестовый материал, характеризующий личность руководителя.

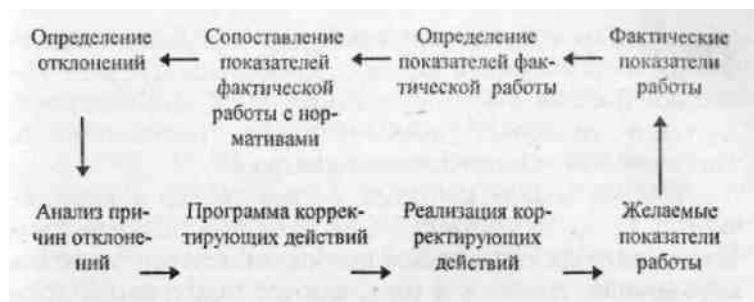
Глава 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

6.1. Сущность контроля

А.Файоль дал следующее определение контроля: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. **Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия**» [125, т. 2, с. 365].

Методы контроля — способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений, соблюдения требований законодательства, норм морали. То, что в отечественной управленческой литературе обозначается как методы контроля, по сути являются организационными формами осуществления контроля. Действительно, что такое инспекция, ревизия производственной и хозяйственной деятельности, комплексная проверка, выборочная проверка, устный или письменный отчет, заслушивание доклада, опрос общественного мнения, контрольные записи в журнале, взаимный контроль, ведение контрольной картотеки? Выделенные таким образом, они не образуют систему. Это прекрасный пример сложности установления отношений между такими понятиями, как метод, прием, средство. Но так или иначе, руководитель, осуществляя эти мероприятия, реализует функцию контроля. В зависимости от уровня управления, контролируемой сферы деятельности, методы будут различаться, но по сути, контроль — вариант обратной связи в сложной системе.

Рассмотрим контур обратной связи управленческого контроля [125, т. 2, с. 374].



В отечественных схемах часть из указанных блоков относится к функции регулирования. Однако и внесение их в функцию контроля оправдано, т.к. контроль без программы корректирующих действий, без реализации этих действий теряет смысл. Кроме того, сами результаты реализации контроля также подлежат контролю с точки зрения их эффективности. Именно это позволяет замкнуть систему в кольцо.

Как мы уже указывали ранее, существует множество конкретных мероприятий, реализующих контроль. Но во всех случаях необходимо выполнение двух условий: наличие плана и каких-либо нормативов, а также организационных структур, ответственных за соответствующие вопросы.

6.2. Виды контроля

Выделяют три, отличающиеся по структуре деятельности и целям, вида контроля: **текущий, опережающий, результирующий.**

Текущий контроль предполагает три этапа:

1. Установление нормативов.
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами.
3. Корректирование отклонений от плана или норматива.

Как мы видим, реализация этого контура обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией. За счет потерь времени и отсрочки кор-

ригирующих воздействий возможно усугубление положения, переход его в новое, подчас более грозное качество. В связи с этим существует иной вид контроля, который позволяет компенсировать инерционность системы. Это — **опережающий контроль**^

Опережающий контроль базируется на предвидении. Г.Кунц иллюстрирует необходимость опережающего контроля следующим примером: «...если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости перед тем, как нажать педаль акселератора. Наоборот, зная, что гора представляет собой переменную возмущения в данной системе, водитель, вероятнее всего, сделает на это поправку, нажимая на педаль раньше, чем снизится скорость» [125, т. 2, с 378].

(Использование опережающего контроля предполагает "контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации. Сложность состоит в том, чтобы правильно определить эти переменные, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать отбор данных о вводных переменных, осуществить оценку вводных данных в контексте их контрольных значений, наметить и осуществить корректирующие мероприятия. В народной мудрости сущность опережающего контроля отразилась в пословице: «Знать бы где упасть, там бы соломки подстелить!»)

- Информация о вводных переменных может быть представлена в виде текстов, таблиц, графиков, распечаток ЭВМ и быть более или менее легко воспринимаемой. Этот фактор также влияет на эффективность опережающего контроля.

Имея систему опережающего контроля, руководитель уже может не тащиться в хвосте у событий, а вносить изменения в систему до снижения параметров ниже некоторых критических точек. Таким образом, в поле внимания руководителя должна быть информация не только об отклонениях вводных переменных, но и о критических точках. Точнее сказать, руководитель в качестве внутреннего, а часто и внешнего средства

собственной деятельности должен иметь представление о системе критических точек, которые на уровне необходимого и достаточного обеспечивают возможность осуществления опережающего контроля.

Понятно, что организация системы опережающего контроля предъявляет к руководителю более высокие, чем в случае текущего контроля, требования, в частности, к его аналитическим и прогностическим возможностям, к умению видеть за абстракциями реальные процессы, к некоторым его установкам[^]

Для постановки системы опережающего контроля Г.Кунц предлагает руководителю ответить на следующие вопросы: -[^]

1. Какие моменты лучшим образом отражают цели подразделения?
2. По каким признакам вернее всего можно судить о том, что эти цели не выполняются?
3. Каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений?
4. Каким образом можно получить информацию о том, кто конкретно несет ответственность за те или иные неполадки?
5. Разработка каких нормативов потребует наименьших затрат?
6. Для каких нормативов сбор данных экономически оправдан?

Как мы уже указывали в разделе, посвященном планированию, исследователи управления особое место в системе требований, предъявляемых к руководителю, отводили тем из них, которые обеспечивают возможности осуществления опережающего контроля.

Исследования показывают, что степень представленности и направленность опережающего контроля в деятельности руководителей зависит от опыта, индивидуально-психологических особенностей, характера мотивационных значений, исходящих от разных подсистем организации. Например, при приоритетном значении для конкретного лица внеформальной подсистемы опережающий контроль переориентируется именно в этом направлении. Именно в этом

контексте исполнителю становится особенно актуально знать, условно говоря, с какой ноги встал начальник, с тем, чтобы определиться, о чем и когда его необходимо информировать. Или, для подчиненного становится ориентиром в структуре внеформальных отношений с кем и в каком порядке, например, поздоровался начальник.

Так или иначе, но ориентировка на опережающий контроль предполагает кристаллизацию внутренних средств деятельности: системы параметров, подлежащих оценке, критериев отклонений данных параметров. Следует заметить, что эти внутренние средства, рефлексирясь, становятся поговорками, шутливыми правилами («Держи нос по ветру», «Не лезь поперед батьки в пекло» и т.д.), а иногда и вполне серьезно декларируются в кругу референтной группы, подчиненных. Таким образом они становятся не только составляющей собственной управленческой концепции руководителя, но и фактором формирования профессионального сознания специалистов. Это, естественно, относится не только к функции контроля, но и ко всем прочим функциям. Так, проблема неадекватного стимулирования выражается, например, поговорками «Инициатива наказуема», «Молоток бьет по выступающему гвоздю».

Но возвратимся к опережающему контролю. Парадокс состоит в том, что в отечественной практике экономически обоснованных систем опережающего контроля, кроме, пожалуй, системы управления качеством, практически не встречается. Вместе с тем, в настоящее время предъявляются особые требования к навыкам создания систем опережающего контроля даже на уровне небольших по объему деятельности предприятий. Так, предпосылкой выживания предприятия в условиях рынка является отлаженный опережающий контроль в сфере коммерческой и финансовой деятельности или «контроль обязательств по Тиберту» (см. подробнее у Обэр-Крие [163, с. 191]).

Наряду с текущим и опережающим контролем можно выделить еще один его вид. Это — контроль выполнения или результирующий контроль. Его целью является определение степени соответствия конечного результата какой-либо деятельности, образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения. Так, подводя итоги за определенный отрезок времени, оценивают предъявленный продукт деятельности.

Контроль выполнения или результирующий контроль целесообразен тогда, когда, хотя воздействовать на результаты уже невозможно, на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данном вопросе. Итог результирующего контроля состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, причастных к порождению соответствующего «продукта», но и в выводах, в рбобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения причин, их породивших.

Как правило, делаются выводы о необходимости применения соответствующих санкций в отношении исполнителей или организаторов исполнения. В тех случаях, когда основное внимание результирующего контроля сосредоточено на выявлении положительного опыта, должно быть сделано заключение относительно условий и механизмов, позволивших достичь соответствующих результатов, а также относительно оценки и мер стимулирования исполнителей. Комплексные проверки предполагают сочетание этих задач.

6.3. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля

Структура действий по реализации различных видов контроля различна, различны их причины и последствия. Остановимся на этом подробнее.

Текущий контроль

Структура действий	Типичные на-	Последствия
1. Выделение показателей функционирования системы, подлежащих контролю	а) отсутствие системности при выделении показателей, подлежащих контролю; б) их избыточность; в) фиксация внимания на второстепенных показателях; г) игнорирование косвенных показате	а), в), г) фрагментарность контроля; в) низкая прогностичность показателей; б) перегрузка каналов информации, большие экономические издержки
2. Введение критериев отклонения параметров и их критических величин	а) нечеткие критерии; б) отсутствие указаний на значимость	а) трудности регистрации; б) ошибки квалификации отклоне
3. Организация выявления соответствующих отклонений, в том числе: получение информации, сличение, выявление отклонений, оценка отклонений	а) отсутствие оперативности и систематичности; б) представление информации в форме, затрудняющей ее осознание	а), б) запаздывание ответов; б) ошибки, обусловленные неверной идентификацией
4. Определение корректирующих воздействий	Отсутствие системности воздействия	Фрагментарность, дополнительные осложнения
5. Организация коррекции	а) недостаточная оперативность; б) неправильное определение субъекта корректирующего воздействия; в) суетливость, противоречивость ука	а) запаздывание, усугубление положения; б) конфликты; в) растерянность персонала, т.к. мероприятия не дают ожидаемого эффекта

ВОЗВРАТ К РЕАЛИЗАЦИИ БЛОКА 3

6. При выявлении отклонений - повторение блоков 3, 4, 5

Опережающий контроль

Структура действия	Типичные на-	Последствия
1. Определение вводных переменных системы	а) выделение для контроля переменных с низкой прогностичностью; б) неадекватный масштаб контроля	а) низкая эффективность; внесение в систему неадекватных воздействий; б) неадекватные экономические издержки
2. Введение системы критериев и величин отклонений	а) нечеткие критерии; б) неверное определение величин отклонений	а) трудности регистрации; б) ошибочная квалификация отклонения
3. Организация системы контроля вводных переменных	а) несвоевременность; б) предоставление информации в форме, затрудняющей ее опознание; в) неправильное определение субъекта деятельности	а) низкая эффективность; б) запаздывание и ошибки, обусловленные неверной идентификацией; б) фрагментарность воздействия; в) конфликты

Результирующий контроль

Структура действия	Типичные на-	Последствия
1. Построение модели идеального продукта или исполнения; выделение системы признаков, подлежащих контролю	а) система признаков не соответствует сущности модели; б) подмена критериев	а), б) расхождение декларируемой модели и реально выступающей как таковая, переживание несправедливого происходящего, дискредитация инспектирующей инстанции
2. Организация мероприятий по контролю: а) процедуры; б) субъекты; в) периодичность	а) мероприятия не создают предпосылок для защиты от искажений информации; б ¹) недостаточная компетентность контролирующих; б ²) неадекватные установки у контролирующих; б ³) неадекватные мотивы контроля; в) слишком частый контроль	а) снижение эффективности контроля; б ¹) снижение эффективности контроля; б ²) односторонность, заданность оценок; б ³) контроль выступает как средство достижения групповых или личных целей; в) экономические издержки и дезорганизация
3. Заключение по результатам проверки	а) заключение имеет констатирующий характер, конструктивный анализ условий и механизмов повышения эффективности достижения цели отсутствует; б) неадекватные санкции по силе, субъекту	а) не создаются предпосылки для конструктивного использования опыта организации; б) конфликты в нравственной сфере, межличностные и межгрупповые конфликты

©?С *Психологические предпосылки
неоптимальной реализации функции
контроля*

Конкретные варианты неоптимальной реализации функции контроля имеют различные психологические причины, которые по уровню могут быть отнесены как к концептуальным предпосылкам деятельности, так и к мотивационному или операциональному уровням. В этом же качестве выступают также и неоптимальные психические состояния субъекта деятельности, его индивидуально-психологические особенности, некоторые установки. Существенно, что внешне сходные нарушения деятельности могут иметь различные психологические причины. Так, например, нарушение периодичности контроля, неоптимальное выделение параметров и критериев контроля могут иметь место на фоне выраженного хронического переутомления, а также при отсутствии навыков реализации контроля, т.е. при нарушениях операционального уровня, при попустительском стиле управленческой деятельности, при инертности, трудностях переключения в деятельности и т.д.

Диагностически очень показательны нарушения, обусловленные неадекватной мотивацией контроля. Это проявляется, в искажении направленности контроля. В этом случае в качестве критериев эффективности выступают не показатели состояния системы в контексте основных целей и задач, которые перед ней стоят, на первый план выдвигаются узкие групповые и индивидуальные цели.

Достаточно типичными являются случаи, когда контроль и результирующий и текущий организуется в отношении деятельности конкретного лица или группы с целью изменения их статуса в рамках формальной организации. Это находит отражение в критериях, параметрах оценок, в выборе процедур, периодичности и субъектов этой деятельности. Широко известны случаи, когда в организациях или конкретных подразделениях работали сразу несколько кон-

тролирующих групп, представляющих как вышестоящие уровни управления, так и общественные организации.

Наблюдаются также случаи, когда контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчиненного. Контроль используется как средство формирования неоптимального функционального состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчиненного, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанции. В обобщенном виде схема подобного взаимодействия приблизительно такая: контролирующая инстанция, или лицо, осуществляя проверку, фиксирует внимание на ошибках, недоработках, нарушениях в деятельности подконтрольного лица. В силу ролевой неопределенности практически любого руководителя можно поставить в ситуацию, когда создается впечатление множественности нарушений, отклонений и недоработок. Контролирующая инстанция, сделав вывод о степени некомпетентности, фиксирует внимание на том, что есть единственный способ реабилитироваться, положительно зарекомендовав себя при выполнении определенного задания. Результаты контроля, оценки контролирующего лица выступают в контексте регулирования данным лицом уровня удовлетворения актуальных для исполнителя потребностей. Контролирующее лицо создает предпосылки для переживания исполнителем состояния неопределенности в отношении возможности удовлетворять эти актуальные потребности и в то же время указывает способ минимизации этой неопределенности.

В данном варианте имеем случай использования права, определенного формальной организацией, для психологического воздействия. С методологической точки зрения это очень интересный момент. Здесь мы

видим диалектическую связь между такими категориями, как средство и метод управления. Реализуемый в определенной форме контроль выступает как метод процесса управления и в то же время может являться средством психологического воздействия, которое, в свою очередь, невозможно отнести к психологическим методам управления. Это важно учитывать, когда мы описываем результаты конкретных наблюдений и пытаемся их интерпретировать, например, с точки зрения частоты использования руководителем тех или иных методов управления.

Индивидуальные особенности познавательных процессов проявляются при реализации функции контроля в полноте и адекватности контролируемых параметров, в определении степени их прогностичности. Личностные особенности, такие как систематичность, волевые качества, пунктуальность, являются основой реализации мероприятий как по контролю, так и по коррекции отклонений.

Состояние находит проявление в степени целенаправленности мероприятий по контролю, уровне выделения параметров и критериев. Известно, что в экстремальной ситуации, на фоне стремительно развивающихся процессов, тревожные руководители отдают распоряжения о коррекции отклонений часто бессистемно, не дожидаясь полноценной реализации предыдущих распоряжений. Наблюдается суетливость, мешающая стабилизации положения.

Анализ деятельности по реализации функции контроля, как ничто другое позволяет разобраться в профессиональных ценностях субъекта деятельности. Как мы уже указывали, в качестве параметров контроля могут выступать самые различные показатели.

Достаточно часто в организациях наблюдаются психологические коллизии вследствие расхождения у субъектов деятельности представлений о содержании параметров контроля в конкретной ситуации. Приоритетность же параметров обусловлена как раз ценностными ориентациями субъекта деятельности. В первую очередь это касается таких параметров,

как способ достижения цели и факт ее достижения. Действительно, факт достижения цели не всегда является основным результатом. Иногда более важным оказывается способ достижения цели. Кстати сказать, Ф.Тейлор обращал внимание именно на контроль способа деятельности, т.к. через это можно наметить пути повышения ее эффективности [220].

На субъективном уровне приоритетность может отдаваться либо тому, либо другому. Это наблюдается в тех случаях, когда нормативные документы фиксируют оба этих параметра либо фиксируют способ достижения цели, точнее ограничения в отношении способов достижения цели, когда цель задается устным приказом или обуславливается спецификой момента. В некоторых случаях достижению конечного результата придают особое значение, и тогда способы достижения этих результатов отходят как бы на второй план, так же, как и экономические показатели, показатели качества, надежности. Примером может служить эпизод, описанный в книге Б.Н. Ельцина «Исповедь на заданную тему» [59, с. 27].

«Когда камвольный комбинат сдавали, вдруг, практически за сутки, выяснилось, что опять-таки из-за разгильдяйства, халатности не построили метров 50 подземного перехода из одного корпуса в другой. Невероятно, но факт. На этот переход существовал отдельный чертеж, ну а он затерялся. Вдруг в последний момент обнаружили, что перехода-то нет! А объект крупнейший, на виду у города, да и для всей страны шесть миллионов метров ткани должен выпускать. Тут же собирается высший интеллект стройки, решаем, как точно и четко работу организовать, на все обсуждение тратится буквально полчаса. Все высчитали по минутам, земляные работы от столько-то до столько, бетонирование, отделка, сюда перекидывается одна бригада, затем другая. Экскаватор начинает копать траншею, за ним идет следующий, за ним — следующий. Каждый отвечает за свой участок. Никакой лишней суеты, все организовано предельно

точно... Утром, в шесть утра, уже укладывали асфальт на этот проклятый подземный переход, все было готово, мы успели». Хотя в этом описании процедура контроля явно не присутствует, тем не менее она высветила основополагающие установки исполнителей в отношении иерархичности параметров контроля, в чем и отразились профессиональные ценности организаторов.

Специфика деятельности по реализации функции контроля является показателем не только профессиональных ценностей, но и **уровня профессиональной самооценки**. Так, по данным С.Ковалевского [107], неустойчивая профессиональная самооценка руководителей первичного и среднего звена управления часто сочетается с чрезмерной выраженностью установки на контроль. Это, во-первых, связано с переживанием тревоги и неуверенности в связи с возможностью возникновения ситуаций, требующих высокой оперативности и компетентности. Чрезмерный контроль выступает в этом случае в структуре оборонительной позиции. Психологически иной является ситуация, когда реализация функции контроля выступает как способ гиперкомпенсации или средство самоутверждения.

Чрезмерный контроль сочетается довольно часто с **недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или с установкой на авторитарный стиль взаимодействия с коллективом**. Феноменология во всех перечисленных случаях может быть сходной — значительная представленность функции контроля в общей структуре деятельности руководителя. Точный диагноз причин этого явления может быть поставлен только на основе анализа данного феномена в более широком контексте. В связи с этим очень осложняется создание единой шкалы для характеристики выборки руководителей в связи с выраженностью у них установки на реализацию функции контроля.

6.5. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля

Наряду с чрезмерной представленностью функции контроля в структуре деятельности руководителя можно наблюдать и противоположное: **контроль осуществляется не систематически, поверхностно, коррекционные мероприятия недостаточно активно внедряются.** Очень часто такая феноменология наблюдается у руководителей организаций и подразделений, труд сотрудников которых сложно нормировать, как, впрочем, и вводить критерии качества их деятельности, в частности, в творческих коллективах реализация функции контроля в этой ситуации расценивается как вторжение в творческий процесс. На этом фоне параметры контроля могут сместиться в дисциплинарную сферу и сферу второстепенных по отношению к целям коллектива, показателями.

Особо следует остановиться на коллизиях, которые возникают в организации при **нерациональном распределении полномочий по контролю** между руководителями и специалистами специальных контрольных подразделений, если лицо, призванное осуществлять контроль, находится в подчинении того руководителя, деятельность подразделения которого он призван контролировать. Достаточно часто руководители, оказавшиеся в таком положении, не могут избежать искуса оказать давление на контролирующее лицо, с тем, чтобы уменьшить собственные сложности или обеспечить себе более высокую оценку вышестоящего уровня управления.

При комфортном контролирующем это может привести к искажению параметров контроля, критериев оценки отклонений. В противном случае не исключены конфликты между руководителем и лицом, осуществляющим контроль. В метафорическом виде этот род коллизий можно представить следующим образом: «Рука руку моет» или «Кусает руку тому, кто кормит».

Поведение руководителя в подобного рода конфликтных ситуациях является очень хорошим диагностическим материалом при оценке его профессиональных ценностей, выраженности установки на минимизацию усилий для достижения актуальных целей.

Не менее сложен случай, когда функциональные образования, подчиняясь более высокому уровню, находятся в структуре линейных подразделений, при этом функции планирования и контроля в функциональном подразделении не делегированы руководству линейного. Это создает прекрасные условия для реализации персоналом функционального образования алгоритма «Я от бабушки ушел, я от дедушки ушел», где в роли бабушки и дедушки выступает функциональное и линейное руководство. «Оборотистые колобки — специалисты функциональной службы в этих условиях получают возможность избежать постоянного контроля и реализовать собственную программу деятельности. Организационно это проблема распределения ответственности за реализацию функции контроля. В психологическом контексте это проблема снижения остроты переживания ответственности за делегированные полномочия.

Не менее сложные психологические коллизии возникают и в том случае, когда руководителю в полной мере делегирована ответственность за определенную ситуацию, право контроля за ситуацией в целом, но не полностью делегированы полномочия по выработке решений и реализации коррекционных воздействий. В этих ситуациях руководители говорят: «Вижу, что происходит, но сделать ничего не могу, связан по рукам и ногам» или «Надоело разбивать лоб о стену!». Подобная ситуация сопровождается переживанием собственного бессилия, ощущением неопределенности в оценке затрачиваемых усилий, потерей смысла деятельности. Это вполне понятно: то, что предпринимается в качестве коррекционных мероприятий, чаще всего представляет собой некий полиатив, принципиально не меняющий положение дел. Подобные ситуации явля-

ются одним из мощных источников стресса у руководителей.

Таким образом, включенность руководителя в конкретный организационный контекст накладывает заметный отпечаток на установки в отношении контроля, на переживания, связанные с реализацией этой функции.

Подводя итог этому разделу, обратим еще раз внимание на то, что функция контроля, являясь одной из основных управленческих функций, реализуется на всех уровнях управления, во всех сферах деятельности предприятия или организации. Однако, нормативно обусловленные методы контроля, встраиваясь в сложную деятельность, по-разному реализуются, приобретая для субъекта деятельности различный личностный смысл. Место контроля в общей структуре деятельности руководителя, выбор им конкретных параметров для контроля и форм его осуществления обусловлены широким спектром личностных, индивидуально-психологических особенностей, а также спецификой социально-психологического климата коллектива.

Глава 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ЗАКОНОМЕРНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
ФУНКЦИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ

7.1. Проблема неалгоритмизируемости регулирования

Последняя из основных управленческих функций — это функция регулирования. **Посредством этой функции достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом.** Регулирование осуществляется через руководство и координацию. В системе основных функций, разработанной А.Файолем, руководство и координация выступают как самостоятельные функции. Вместе с тем, сведение их к одной функции вполне правомерно, так как цели руководства и координации — обеспечение выполнения плана — практически совпадают.

Психологический анализ регулирования достаточно сложен, так как невозможно выделить некоторый нормативный способ его осуществления. Алгоритмы планирования, организации, контроля, хотя и достаточно сложны, но, тем не менее, формализуемы. Алгоритм же руководства может быть дан лишь в самом общем виде. Именно поэтому многими исследователями управления руководство приравнивается к искусству.

Возникает вопрос: почему алгоритмизация этой функции не удается? Найти на него ответ очень важно не только с теоретической, но и практической точек зрения. Часто от консультанта требуют однозначный рецепт, как решить ту или иную проблему, возникающую в рамках управленческого взаимодействия. Услышав, что однозначного ответа на поставленный вопрос быть не может, клиент теряет доверие к консультанту. Следовательно, осознание причин неалгоритмизируемости функции регулирования позволяет осуществить более рациональную тактику взаимодействия в рамках консультативной практики, а также оптимизировать подготовку руководителей.

Причины неалгоритмируемости функции регулирования, как показали исследования специалистов по управлению, лежат в природе самой организации. Ранее мы уже указывали, что организация рассматривается современным управлением как открытая система. Для систем такого уровня сложности характерен феномен, получивший у специалистов-системщиков название «эквивинальность». Сущность эквивинальности состоит в том, что открытые системы могут достигать желаемого результата или устойчивого состояния за счет варьирующих вводов и варьирующих процессов и методов, «...при этом не существует единого лучшего пути. Нигде это не является столь наглядным, как в управлении» [125, т. 1, с. 52]. Таким образом, в соответствии с феноменом эквивинальности одни и те же результаты могут быть достигнуты за счет различных комбинаций методов. Хотя не существует единого «лучшего пути», его признаки выделены, выделены принципы, которым должно соответствовать регулирование, соответствующее признаку «лучшего пути».

*7.2. Принципы руководства,
обеспечивающие «лучший путь»
регулирования*

К числу принципов, реализация которых обеспечивает «лучший путь» регулирования, относятся:

1. Минимизация воздействия.
2. Комплексность воздействия.
3. Системность воздействия.
4. Внутренняя непротиворечивость воздействия. Остановимся на этом подробнее. Минимизация

воздействия при осуществлении регулирования базируется на использовании закономерностей регулируемой системы. Так, по мнению Дж.Марча, «...Эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств, так, чтобы сила естественных организационных про-

цессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их» [93, с. 148].

Минимизация воздействия — один из признаков «лучшего пути» в регулировании. В том случае, когда воздействия осуществляются без учета специфики функционирования системы, они, как правило, вынуждены быть избыточными. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические последствия. В частности, избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций, подавляет их.

Избыточность воздействия возникает, когда в ориентировочной основе деятельности руководителя не отражены в достаточной мере установки на анализ закономерностей функционирования системы. Установка на минимизацию воздействия без установки на анализ закономерностей функционирования системы в конкретных условиях приводит к попустительству, невмешательству, низкой активности. Собственно, определение того, что такое минимум и что такое максимум, возможно лишь при анализе конкретной ситуации.

Системность воздействия предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

Комплексность воздействия опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия полимотивирована и регулируется широким кругом факторов. Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность. Различие между системностью и комплексностью может быть проиллюстрировано следующим примером. Допустим, руководитель обеспокоен качеством выпускаемой продукции. Организуя системное воздействие, которое регулировало бы этот параметр деятельности коллектива, он должен проанализировать все, начиная с условий работы подразделений, компоновки рабочих

мест, ритмичности поставок сырья, состояния оборудования и инструментов, вплоть до профессионального уровня работников и групповых норм в отношении соблюдения технологической дисциплины в тех или иных неформальных группах коллектива. Воздействие будет системным, если нормализуются все факторы, которые хоть как-то влияют на качество продукции или производимых услуг. Комплексность же воздействия будет состоять в том, что регулируя деятельность каждого конкретного исполнителя, руководитель использует стимулы, максимально полно отражающие структуру мотивации конкретного работника.

Одним из существенных принципов регулирования является **непротиворечивость воздействия**. Предполагается, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов. Более детально с принципом непротиворечивости воздействия мы познакомимся ниже в разделе, посвященном распорядительным и дисциплинарным методам воздействия и психологическим последствиям их применения.

Подводя итоги этого раздела, еще раз подчеркнем, что эффективная реализация функции регулирования возможна лишь в том случае, если оно опирается на принципы минимизации воздействия, комплексности, системности и его непротиворечивости.

Следует заметить, что особенность реализации указанных принципов в деятельности конкретного руководителя является одной из самых информативных его характеристик как профессионала.

7.3. Методы регулирования. Классификация

В практике управления существует достаточно сложная система методов, реализующих функцию регулирования. К ним относятся экономические, социально-психологические, методы правового регулирования, а также частично организационные методы управления (методы распорядительного и дисциплинарного воздействия).

Методы распорядительного воздействия, в частности, применяются при решении текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. Они позволяют компенсировать неучтенные моменты организации, корректировать сложившуюся организацию в соответствии с новыми задачами или условиями работы. Методы данной группы реализуются в форме приказа, директивы, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т.д.

Методы дисциплинарного воздействия направлены на поддержание организационных основ деятельности, четкого и своевременного выполнения установленных задач, для ликвидации возникающих отклонений в системе организации [231, с. 102—103]. Они реализуются в виде санкций и требований.

Экономические методы основаны на материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников [42, с. ПО]. Каждый из этих методов специфичен, часть из них возможно использовать только в рамках систем значительно более широких, чем отдельная организация (например, отрасль), другие же используются независимо от уровня управления. Систему экономических методов составляют регулирование отношений посредством стоимостных рычагов, дифференцированного налогообложения, материального стимулирования коллективов и работников, оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством, материального поощрения за качественную работу и материальных санкций за плохую.

Методы правового регулирования предполагают применение государственного правового воздействия на отношения между конкретными субъектами. Например, в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств одной стороной, другая сторона может обратиться в суд. Примером может служить случай неисполнения условий трудового соглашения, хозяйственного договора, контракта и т.д.

Социально-психологические методы предназначены, как это обычно указывается в справочниках [231,

с. 104-105], для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации.

Представляется необходимым рассмотреть вопрос о месте и особенностях применения социально-психологических методов управления в современных условиях. Консультативная практика свидетельствует о том, что интерес к ним со стороны руководителей огромен, однако несколько однобок. Его можно представить формулой: «Как заставить работников добровольно, без особого напряжения с моей стороны, сделать то, что я считаю необходимым?»

Эта формула свидетельствует о преимущественной ориентации определенной части руководителей на манипулирование работниками как основной способ внедрения психологического знания в сферу методов управления. Вместе с тем, современные исследователи управления указывают на возрастание роли психологических методов управления. Это обусловлено двумя причинами: прежде всего это связано как с реальной демократизацией современного общества, так и с тем, что идеи демократизации являются декларируемыми ценностями во многих сообществах. Вторая причина состоит в том, что в последние десятилетия углубились представления о закономерностях функционирования субъекта деятельности в организации.

Представление о работнике как о винтике, а о коллективе как совокупности независимых индивидов канули в прошлое. Более того, на современном этапе, как считают ведущие специалисты в области управления (У.Беннис, У.Уайт, Д.Марч) [176, с. 145-147], одной из основных задач руководителей, относящихся ко всем уровням организации, является создание культуры организации, системы идей и смыслов. Руководитель не только создает рациональные аспекты организации, но также творит символы, идеологию, ритуалы.

Если в других странах понимание психологических ресурсов субъекта деятельности в достижении целей организации привело к развитию массы технологий, реализующих эффективное управленческое взаимодействие на основе системного, комплексного, базирую-

щегося на выявленных тончайших психологических и социально-психологических закономерностях воздействия, то в отечественной практике управления, на фоне тоталитарных управленческих традиций, укоренилось представление, в соответствии с которым даже психологические эффекты должны были явиться прямым следствием административного воздействия. Классическим примером в этом контексте может стать не столь отдаленная в прошлом практика «директивной демократизации» нашего общества посредством внедрения массовой выборности руководителей на предприятиях «с низа до верха!». А чего стоил формализм при организации социалистического соревнования, когда годами фотографии победителей соцсоревнования висели на Досках почета, подчас независимо от реального вклада в достигнутые результаты. Собственно, ни для кого не секрет, что достаточно часто этих «производственных звезд» делали также, как делают звезд в шоу-бизнесе. Понятно, что это неумелое администрирование убивало душу соревнования, которое само по себе является действительно мощным психологическим воздействием на коллектив работников.

Соревновательные процедуры в связи с этим очень распространены в передовых компаниях во всем мире, но они всегда очень неформальны и эмоционально окрашены. Примером может служить процедура, практикуемая в компании «Таппервэр». Там она называется «собрание». Каждый понедельник вечером все продавщицы приходят на собрание, цель которого — подведение итогов за прошлую неделю и создание положительной мотивации, точнее мотивации достижений у торговых агентов и продавщиц компании. Вот как это происходит: «На собрании каждая продавщица выходит на сцену в порядке, обратном объему продаж за прошлую неделю... тогда как коллеги приветствуют их общим вставанием. Почти каждая, если она сделала хоть что-нибудь, получает брошку или значок, или несколько брошек или значков. Затем они повторяют всю процедуру, выходя небольшими группами... мероприятие идет под аплодисменты и большую шумиху;

вся процедура неформальна и не перегружена бумагами... Каждую неделю происходит множество новых состязаний». Вся эта система нацелена на создание поводов для хороших новостей и их прославление [93, с. 176].

Для лучшего понимания особенностей использования руководителями психологических методов управления, прежде всего, обратим внимание на необходимость различения таких феноменов, как воздействие, управление, психологическое воздействие и психологические методы управления. Термин «воздействие» является более широким, чем термин «управление». Соответственно, методы управления, будучи частью методов воздействия, относятся к пласту формальной организации. Так, подчиненный может оказывать на руководителя иногда очень ощутимое психологическое воздействие, но в то же время он не может применять к нему каких-либо формов управления. Психологическое воздействие в рамках формальной организации не имеет по отношению к иерархическим связям преимущественной ориентации. Оно может быть и горизонтальным, и двусторонним вертикальным. Использование методов управления может осуществляться только «сверху вниз».

Для нас это имеет принципиальное значение, так как существуют такие виды воздействия (в том числе и психологического), которые, будучи реализованными руководителем, тем не менее, не могут быть отнесены к классу психологических методов управления. Примером тому могут служить манипулятивные (скрытые, предполагающие получение одностороннего выигрыша) воздействия на сотрудников. В отличие от методов психологического воздействия, психологические методы управления всегда санкционированы правовыми и этическими нормами, принятыми в соответствующем сообществе. Формальная организация не только располагает правами использования этих методов, но и несет за это ответственность.

Остановимся на вопросе связи экономических, организационных, правовых методов управления с

психологическим воздействием. Стимулы, реализующие все перечисленные методы, являются внешними факторами деятельности работников. Отражаясь конкретными людьми в системе их собственных потребностей, ценностей, сложившихся регуляторов поведения, они вызывают эффект, подчас прямо противоположный у различных людей или не соответствующий ожиданиям тех, кто эти стимулы использует. На эту особенность обратили внимание очень давно. Нам хотелось бы привести отрывок из средневекового китайского источника, в котором отражена неоднозначная связь между экономическим или административным воздействием и их психологическими последствиями.

«Поэтому, когда думают, что награждение - лучший способ использовать людей, то ошибка здесь в том, что награждают слишком поспешно и превышая заслуги. Знают, что с помощью наград можно использовать людей, и не знают, что нельзя награждать чрезмерно. Поднимают в поход многочисленное войско, готовят провиант на тысячи лиц. Нога еще не вступила в горные реки, рука еще не коснулась военных барабанов, пленные и трофеи еще не заполнили ни одной повозки, еще не отрубили и нескольких голов противника, а в штабе армии уже доложили о победе. При дворе уже обсудили заслуги. Не подсчитав врагов, подсчитали ранги, не истребив грабителей, истощили [запас] преподношений. Небесная кара еще не свершилась, а распоряжений и указаний (о наградах) уже в изобилии. Еще не отвоевали и пяди земли, а казенные амбары уже опустели.

...Пороки в государстве проистекают именно из-за того, что (видно на примере) танского и следующего за ним периода Пяти династий. Нет других причин, кроме той, что награды были слишком поспешны и чрезмерны [131, с. 288].

Как мы видим из этого отрывка, при использовании тех или иных методов управления следует учитывать психологический контекст, т.к. бывают случаи, когда совершенно адекватное с правовой или административной точки зрения использование того или

иногое воздействия не исключает его психологическую двусмысленность.

Это ставит перед руководителем дополнительную задачу формирования условий, обеспечивающих адекватное восприятие соответствующих стимулов как на уровне отдельного исполнителя, так и коллектива в целом.

Остановимся еще на одном существенном моменте. Рассмотрим вопрос о принципиальном отличии социально-психологических методов управления от прочих. Оно состоит в том, что эти методы ориентированы на воздействие на психологические механизмы, обеспечивающие и реализующие те или иные поведенческие акты, создают психологические основы требуемых форм поведения. В то же время все прочие методы ориентированы на изменение внешнего поведения. Это приводит к тому, что при ослаблении социального контроля сознательно демонстрируемые при его наличии формы поведения, соответствующие административным и юридическим нормам, могут и не воспроизводиться.

Понятно, что перестройка или формирование новых психических образований не осуществляется мгновенно, для этого требуются определенное время и определенные условия, а результат воздействия может проявиться и не сразу. Из этого вытекает вывод об определенной инерционности социально-психологических методов управления и необходимости их сочетания с другими.

7.4. Предпосылки снижения эффективности регулирования

Типичные отклонения в применении методов регулирования — это избыточность, отсутствие системности, комплексности и непротиворечивости воздействия. Это чаще всего бывает следствием неполноценной ориентировочной основы реализации этой функции, а также недостаточного интеллектуального уровня субъекта деятельности.

Особое место среди факторов, снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность

воздействия, выражающаяся либо в запаздывании, либо в опережении событий в ситуации неопределенности, когда преобладание тех или иных тенденций еще не ясно. Все это способствует формированию условий, затрудняющих актуализацию ожидаемой от персонала активности, как с точки зрения динамических, так и содержательных характеристик. Несвоевременность в сочетании с избыточностью воздействия наблюдается также у «тревожных руководителей». Запаздывание у инертных, а также у лиц с внешним локусом контроля.

Достаточно много проблем связано с прогнозированием психологических последствий применения административных, юридических и экономических методов управления. Наиболее типичными являются неадекватно широкая представленность негативной стимуляции, неясность принципов стимулирования, когда в сходных ситуациях руководитель, оказывая воздействие на коллектив, исходит из различных критериев, не заботясь о том, чтобы быть понятным исполнителями.

Особенно много проблем возникает с социально-психологическими методами управления. В первую очередь — это незначительная их представленность в общей структуре используемого воздействия. Второе — подмена психологических методов управления психологическим воздействием, в частности манипулятивными технологиями, которые к методам институционального управления не могут быть отнесены. Выделен стиль управления, базирующийся на пренебрежении к моральным нормам при выборе цели воздействия и преимущественной ориентацией на манипулятивное воздействие, который был назван «макевиализмом» [86]. Чрезмерная представленность элементов этого стиля в общей структуре воздействия приводит к неудовлетворенности персонала, снижению активности и даже может парализовать организацию.

Значительные сложности возникают при использовании психологических методов управления из-за неполноценной ориентировочной основы их применения, непонимания психологических механизмов, лежащих в их основе. В лучшем случае, даже опытные

руководители, интуитивно прекрасно решающие многообразные психологические задачи, недостаточно рефлексиируют свой опыт, а значит, ограничены в возможностях передачи его своим подчиненным, молодым руководителям.

Примером может служить следующий отрывок из рассказа директора одного совхоза, ранее отстающего, который впоследствии он вывел из прорыва: «... — С чего я начал? — рассказывает Алексей Тимофеевич. — Прежде всего составил и утвердил в вышестоящих организациях план социального развития. И потом публично защищал его. Да, именно защищал, поскольку считал: если не убедить людей, не зажечь их мечтой в реальности перспективы жилищного и культурного строительства, внедрения в производственную практику передовых методов — ходить совхозу в отстающих еще долго. Собрал сход села, рассказал о трудностях, которые надо преодолеть, и о перспективах хозяйства. И люди поверили. Наступил перелом и совхоз начал подниматься...» [132, с. 43]. Можно было бы привести множество примеров, когда руководители составляли планы, утверждали их, докладывали коллективу, однако перелом не наступал, а значит, суть не в самих этих мероприятиях, а в том, как это проводилось и что было затем.

Поскольку в регулировании наиболее полно реализуется субъект — субъектный характер управленческой деятельности, определенные задачи, стоящие перед руководителем, решаются не только методами формальной организации, но и теми, которые характерны для неформального общения. Более подробно особенности управленческого взаимодействия будут рассмотрены нами во второй части пособия, однако и в этом разделе следует упомянуть, что существует определенный баланс в использовании формальных и неформальных методов регулирования, который зависит от некоторых личностных особенностей, в частности, — от направленности локуса контроля. Так, руководители с внешним локусом контроля чаще используют методы формальной организации или фиксируют внимание на

возможности их использования, руководители с внутренним локусом контроля предпочитают убеждение [270]. Определенные проблемы возникают в тех случаях, когда этот баланс не оптимален (ситуация кота и повара) или не соответствует ожиданиям исполнителей.

В целом же можно сказать, что при реализации функции регулирования снижение его эффективности бывает обусловлено целым комплексом психологических предпосылок, относящихся как к мотивационному, так и операциональному уровню.

После того, как мы завершили краткое рассмотрение психологических закономерностей реализации основных управленческих функций, обратимся к довольно неожиданной для нас точке зрения относительно целесообразности выделения основных управленческих функций в целом. Один из известнейших исследователей административного управления С.Ковалевский считает, что само обращение к анализу управленческих функций, так же, как и выделение специфических личностных качеств руководителя, совершенно нецелесообразно.

Прежде всего он мотивирует это тем, что функция руководства, а соответственно и деятельность руководителей вообще, не имеет какой-либо, отличающей ее от других, специфики. В этом смысле деятельность бригадира в большей степени похожа на деятельность рабочего, чем на деятельность министра, хотя во втором случае идет сравнение двух руководителей, а в первом — руководителя и подчиненного.

Кроме того, С. Ковалевский считает, что:

«1. Каждый человек непрерывно составляет прогнозы и планы. Если бы он не предвидел и не планировал, то выходя утром из дома, он был бы не в состоянии хотя бы приблизительно определить время своего возвращения.

2. Каждый человек организует работу. Тот, кто делает это неумело, всю жизнь отличается минимальной отдачей и отсутствием успеха.

3. Человек, который не контролировал или не координировал (хотя бы движения своего тела), не сумел

бы перейти через улицу, не попав под автомобиль, или не сумел бы донести ложку до рта.

4. Если под отдачей приказаний мы будем подразумевать такое поведение, которое вынуждает окружающих подчиниться нашей воле, то тогда даже раскапризничавшийся младенец в состоянии навязать окружающим свою волю, например, если он требует молока или любимую игрушку [107, с. 168]».

Трудно отрицать тот факт, что элементы основных управленческих функций в варианте, предложенном А.Файолем, могут наблюдаться практически в любой деятельности. Это, вообще говоря, совершенно естественно и вытекает из системного понимания организации, а, как известно, одна из основных функций системы — поддержание целостности, обеспечение функционирования и развития. Любые другие системы также существуют лишь потому, что за счет тех или иных механизмов, способов регуляции и саморегуляции обеспечиваются их целостность, функционирование и развитие. Управление на уровне организации как раз и реализует эти цели.

Естественно, что при достижении этих целей в иных системах можно поэлементно наблюдать проявление того, что мы назвали основными управленческими функциями. Однако специфика планирования, организации, контроля, регулирования в организации связана с тем, что их конкретные методы, формы, приемы институированы. Никогда не следует забывать, что деятельность руководителя должна прежде всего рассматриваться в рамках формальной организации.

Кроме того, специфика реализации основных управленческих функций обусловлена также особенностями предмета и продукта труда руководителя, уровнем его компетенции. В свою очередь, уровень компетенции зависит от масштабов системы, в отношении которой реализуется управление. Одно дело — первичный коллектив, другое — отрасль народного хозяйства. В связи с этим и институлируемые средства реализации функций будут различаться.

Если теперь вспомнить тезис С.Ковалевского о внешней несхожести деятельности бригадира и мини-

стра, то противопоставить ему возможно утверждение о несхожести уровня задач и делегированных средствах при схожести системы целей, без реализации которых существование подсистем и систем различного уровня невозможно.

В связи с этим изучение особенностей реализации основных управленческих функций руководителями любого ранга представляется актуальным и позволяет ответить на вопрос: «Что делает руководитель?» Изучение управленческого взаимодействия и особенностей принятия решений отвечает на вопрос: «Как то, что предписано полномочиями в организации, руководителем реализуется?» Именно этим проблемам будет посвящена вторая часть пособия. Однако уже сейчас можно утверждать, что существует тесная взаимосвязь между особенностями реагирования на противоречия, обусловленные несопадением целей и требований, исходящих от различных подсистем организации, противоречия и требования, характерные для конкретного варианта соподчинения статусов в формальной подструктуре, и особенностями переработки информации руководителем, а также его характеристиками как субъекта взаимодействия. Два последних фактора лежат в основе реального положения в технологической и неформальной подсистемах организации, а также особенностей отражения.

Указанные противоречия, отражаясь субъектом деятельности в соответствии со сложившейся системой мотивационных значений, определяют сложное, подчас амбивалентное сочетание мотивационных побуждений, установок и функциональных состояний. Это, в свою очередь, существенно влияет на сам процесс переработки информации, становится причинами предпочтения тех или иных альтернатив при принятии решения, что сказывается на эффективности реализации основных управленческих функций.

Таким образом, целостное представление о деятельности руководителя может быть получено лишь при всестороннем и взаимосвязанном рассмотрении всех указанных факторов.

Глава 8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВЫРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

8.1. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя

Как мы уже указывали в главе, касающейся проблемы выделения первичных элементов управления, существует различное понимание места выработки решения в структуре деятельности руководителей. В частности, решение рассматривается либо как одна из основных управленческих функций [228], либо как этап переработки информации, входящий во все основные управленческие функции [147].

Повсеместность и важность решений в жизни организации побудили некоторых исследователей, в основном принадлежащих к школе «социальных систем», отвести им еще более важное место в общей структуре управления. Так, Г. Саймон, выдающийся представитель этого научного направления, видел существо деятельности управляющих в создании «фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации» [45, с.394].

Известный исследователь управления С. Янг (S. Jung) предложил в качестве «полной» модели системы управления организацией три механизма: выработку решений проблем, согласование решений и контроль. Если результатом этапа выработки решения является нахождение способа снятия, ликвидации противоречия, препятствующего достижению целей организации, то механизм согласования решений — это по сути механизм «согласования» исполнителей с решением. Так, С. Янг пишет: «...если под решением мы понимаем разрешение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполните-

лей» [261, с. 64]. С психологической точки зрения — это этап мотивирования исполнителей, увязки собственных целей членов организации с ее целями.

В этом контексте возникает вопрос о соотношении содержания деятельности этапа «согласования решения» с деятельностью по реализации функции регулирования, рассматриваемой в контексте кибернетической модели управления. Не вдаваясь в углубленный анализ, можно сказать, что регулирование — более широкая область деятельности. Цели этапа «согласования решения» полностью не исчерпывают цели функции регулирования. Поскольку решения в организации приводят к изменению типа поведения конкретных людей или взаимодействия, то это предполагает прежде всего предписание относительно направленности и содержания изменений, а не только создание определенной мотивации. Именно за счет этого и происходит некоторое разведение объема деятельности по регулированию и «согласованию решения».

Третьим механизмом, обеспечивающим управление в организации, в соответствии с концепцией С.Янга, является контроль. За счет контроля обеспечивается эффективность деятельности двух предыдущих механизмов, так же как и самого контроля.

В целом же С.Янг в своей книге «Management A systems analysis» [261] выделяет следующие этапы процесса управления:

1. Определение целей организации.
2. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.
3. Исследование проблем и постановка диагноза.
4. Поиск решения проблемы.
5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.
6. Согласование решений в организации.
7. Утверждение решения.
8. Подготовка к вводу решения в действие.
9. Управление применением решения.
10. Проверка эффективности решения.

Как мы видим, планирование, также как и организация становятся составляющими пятого и восьмого этапа управления, а именно этапа «Оценки и выбора решения» и «Управления применением решения», а регулирование соответствует частично, как уже указывалось, «Согласованию» и этапу, носящему название «Управление применением решения».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данная концепция достаточно широко трактует процесс формирования решения, как бы растворяя в нем основные управленческие функции в привычном их понимании.

Мы можем рассматривать плюсы и минусы данного подхода, но именно такое понимание места решений в общей структуре деятельности, как никакое иное, демонстрирует, что функционирование организации обеспечивается воплощением в действительность последовательности решений.

Признав это, мы, тем не менее, должны определиться, в рамках какой из трех перечисленных концепций будем далее рассматривать управленческое решение. Если иметь в виду исследование процесса управления в целом, то подход представителей школы «социальных систем» может оказаться наиболее продуктивным. Но мы в самом начале нашего изложения ограничили себя исследованием деятельности только одной категории лиц — тех, кто наделен властными полномочиями. Значит мы вынуждены опираться на тот подход, который позволяет вычленив во всеохватывающем процессе выработки и реализации в жизнь решений только то, что соответствует компетенции именно данной категории специалистов.

Исходя из этих задач, мы будем опираться на точку зрения, в соответствии с которой решение выступает этапом преобразования информации в процессе реализации основных управленческих функций. Решение рассматривается как действие в отношении конкретной функции. В этом случае, получая информацию о различных аспектах жизни организации или конкретного подразделения, руководитель оценивает

ее в контексте определенных задач или обстоятельств, преобразует ее, и, наконец, преобразованная информация в виде определенного решения используется для регулирования активности других членов организации, а через это состояния всей системы в целом. Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования (в иной терминологии — мотивации, руководства, координации) и контроля, а также связующим звеном в структуре этого цикла.

По нашему мнению, именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделенных властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления, избежав тем самым расширенного понимания предмета психологии управления.

8.2. Общая характеристика управленческих решений

Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. **Проблемная ситуация — это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным.** Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Несмотря на значительное число работ, посвященных исследованию процессов выработки решений и общей типологии решений, дать единую классификацию управленческих решений, базирующуюся на психологических основаниях, достаточно сложно. Поставим перед собой более простую задачу, а именно: указать те факторы, которые в первую очередь определяют сложность выработки решений именно в этой сфере общественной практики.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать на неопределенность, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, так и целей, которые в конечном результате могут быть достигнуты, способов

разрешения противоречия, критериев в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей [211].

Некоторые авторы различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределенностью. Так, например, американские исследователи Р.Льюис и Х.Райфа считают, что решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность появления, а решения в условиях неопределенности подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу [139].

Причины, в соответствии с которыми доля этого рода решений в общей их массе достаточно велика, связаны как с тем, что организация представляет собой открытую систему, существующую в вероятностно-организованной среде, так и в связи с высоким уровнем неопределенности внутренней среды предприятия, особенно из-за противоречий, возникающих, если так можно выразиться, на пересечении «интересов» различных подсистем организации. Особенно, если имеет место рассогласование исходящих от них требований.

Неопределенность при выработке решения, связанная с информационным обеспечением этого процесса, может быть как следствием недостаточности информации, так и ее избыточности или противоречивости. Последнее, как правило, связано с большим количеством объектов, входящих в рассматриваемую систему, или сложностями их взаимосвязей [107]. Каждый из перечисленных случаев предъявляет самостоятельные требования к субъекту, принимающему решения, его интеллектуальному потенциалу, прогностическим навыкам, личностной зрелости и т.д.

В условиях неопределенности, обусловленной информационным обеспечением процесса принятия решения, возникает иногда особый тип задач. Так, например, руководитель должен принять решение о запуске некоторого хорошо известного стереотипа деятельности, когда и цели и средства их достижения известны и, в определенной степени, регламентированы.

Речь в этом случае идет об опознании ситуации с принятием на себя ответственности за инициацию в некоторых случаях социально очень значимых и ответственных действий. Такого рода задачи предъявляют повышенные требования к прогностическим навыкам руководителя, широте и гибкости его опыта, волевым качествам.

В целом, решения, принимаемые в перечисленных выше обстоятельствах, называют вероятностными [211]. Естественно, что вероятностные решения предъявляют к субъекту деятельности особые требования как с точки зрения сформированное™ навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществить выбор между эмоционально привлекательным и рациональным способами разрешения противоречий. Именно в этом случае, как и на стадии воплощения решения в жизнь, на первый план выступают требования к волевым качествам личности. Но даже если субъект деятельности и не находится в противоречии с собственными эмоциями и склонен ориентироваться на рациональные способы принятия решения, психологи, а еще в большей степени практики и теоретики управления, считают так называемую рациональность управленческих решений скорее мифом, чем реальностью.

Так, Г. Саймон указывал, что даже привлечение в процесс выработки решений в сфере управления организацией таких современных инструментов, как теории выбора в экономике, теории игр и теории статистических решений, не позволяют полностью рационализировать процесс принятия решения. Это, по его мнению, обусловлено ограниченными познавательными и прогностическими возможностями отдельно взятого человека, а также вероятностным характером развития последствий отдельных предпочтений и выборов, особенно, если речь идет об отдаленных промежутках времени. В связи с этим он использовал такие

термины, как «полная рациональность» и «вынужденная рациональность» [45, с. 397—398]. В конкретных управленческих решениях, как правило, речь может идти только о «вынужденной рациональности».

Следует отметить, что расхождение между «полной» и «вынужденной» рациональностью не является для конкретного человека величиной более или менее постоянной и представляет собой функцию субъективной сложности нахождения альтернатив разрешения противоречий. Так, опираясь на свои исследования, Г. Саймон утверждает, что по мере того, как индивид в своих поисках способа снятия противоречия обнаруживает, «что находить удовлетворительные альтернативы легко, уровень его притязаний возрастает; по мере того, как он обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы трудно, уровень его притязаний падает» [45, с. 398].

В реальности ситуация представляется еще более сложной. Исходя из общепсихологических закономерностей, связанных с феноменом уровня притязаний, можно ожидать проявлений индивидуальных особенностей формирования уровня притязаний в этой деятельности, особенно, если ситуация не является статичной. Динамичная проблемная ситуация ставит субъекта, принимающего решение, перед дилеммой — действовать «быстро» или «наилучшим образом». Лишь очень немногим удастся одновременно действовать и «быстро», и «наилучшим образом».

Динамические решения, т.е. вырабатываемые на фоне постоянно изменяющейся ситуации, предполагают также определенную лабильность субъекта, способность переключаться, отсутствие у него стресса от вынужденного и достаточно напряженного темпа деятельности. В сущности, и в этом случае мы имеем дело с проявлением фактора неопределенности, возникающего на фоне лимита времени для анализа ситуации и восполнения дефицита информации.

Такие факторы, как неопределенность, динамичность, а также сложность, понимаемая как отражение множественности требующих учета параметров ситуа-

ции и многообразия их взаимосвязей, в конкретных ситуациях могут комбинироваться. Всего таких комбинаций может быть восемь, где самая простая характеризуется определенностью, простотой, статичностью, а самая сложная — неопределенностью, сложностью, динамичностью [211]. Последний тип проблемных ситуаций предъявляет к субъекту, вырабатывающему решения, наиболее жесткие требования.

Существует еще одна очень существенная особенность процесса принятия решения в сфере организационного управления, встречающаяся также и в деятельности проектировщиков сложных объектов. Эта особенность связана с дивергенцией целей отдельных субъектов, вовлеченных в некоторый общий процесс. В практике конструирования и материального производства это может проявиться в конфликте целей, соответствующих обеспечению эстетических параметров изделия и его функциональных качеств, надежности и стоимостных показателей. В организациях при декомпозиции общих целей на подцели и их распределении между отдельными подразделениями возникает тенденция игнорировать другие подцели или другие аспекты целей организации и рассматривать свою деятельность исключительно в контексте своих собственных подцелей, иногда вопреки общим интересам организации, вплоть до «доминирования целей и подцелей групп и подгрупп над целями всей организации» [45, с. 401].

Это явление в школе «социальных систем» получило название «**дисфункционального конфликта**» [273, с. 151—153]. Во многом причины этого явления обусловлены влиянием мотивации на восприятие информации, в частности, из-за возникающей в связи с дивергенцией целей дивергенции критериев в оценке информации, формированием систем ее фильтрации. Именно на этом явлении базируются исследования школы «New look», декларирующие возможность получения информации о личности через оценку особенностей восприятия человека [210].

Не меньшую роль в возникновении «дисфункционального конфликта» играют и социально-психологические факторы, а именно, содержание и особенности внутригрупповой коммуникации. П.Селзник, посвятивший свои исследования вопросам «защиты тотальных целей организации от дивергентных тенденций» [45, с. 401], особое внимание уделял фактору создания благоприятной социальной структуры предприятия. Он ввел понятие «**институциональной идентичности**», подразумевающее соответствие формальной и неформальной структур организации как общим целям, так и текущим задачам [276, с. 91—100, 107].

Не менее существенным источником «дисфункционального конфликта» является чрезмерная централизация управления. На ее фоне из-за отсутствия ощутимого участия членов организации в процессе принятия решения у них наблюдается мотивация, препятствующая полноценному вовлечению членов организации в деятельность по достижению общих целей.

Следующим фактором, способствующим возникновению «дисфункционального конфликта», является различная чувствительность людей к внешним стимулам. Снижению роли этого фактора способствует, по П.Селзнику, формализация процедур, уменьшающая зависимость организации от личных качеств отдельных ее членов. Следует отметить, что тенденция к формализации процедур в организации в целях минимизации проявлений индивидуальных особенностей исполнителей была реализована еще М.Вебером в его концепции бюрократической организации, однако было бы заблуждением хоть в какой-то мере отождествлять позиции указанных авторов. Если М.Вебер стремился «изжить» человеческие проявления в организации, то представители школы «социальных систем» изыскивали предпосылки и условия, позволяющие максимально использовать потенциал персонала на достижение целей организации.

Таким образом, мы видим, что как внешние условия деятельности организации, так и ее внутренняя среда являются источниками сложностей в процессе

устранения противоречия между действительным, потребным, возможным и должным. При этом внутренняя среда трактуется достаточно широко и включает в себя как факторы формальной подструктуры, так и социально-психологические и психологические составляющие неформальной и внеформальной подструктур.

8.3. Этапы выработки управленческих решений

Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. В этом контексте процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя совершенно необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

- диагностику проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор [181].

Однако можно встретить и другие подходы к выделению этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- взятие обязательств [271].

Мы будем пользоваться более развернутой схемой, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в основе сниже-

ния эффективности управленческого решения [97]. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Рассмотрим типичные сложности и ошибки в процессе выработки управленческого решения и психологические предпосылки, лежащие в их основе.

Начнем с этапа постановки проблемы. Он является ключевым моментом всего процесса. Ведь прежде, чем решение состоится, проблемная ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреватые особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях». Особенно сложно и, надо заметить, весьма фундаментально этот процесс осуществляется в японской практике управления. Процедура «увязки корней» [126] позволяет значительно снизить вероятность неадекватной формулировки проблемы, а также обеспечить привлечение к участию в выработке решения значительное число членов организации.

Вместе с тем, «сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

а) Неправильно опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме.

Психологическими предпосылками этого могут явиться как низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, так и неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения. Как правило, не совсем ясным бывает последнее утверждение относительно роли неадекватной управленческой концепции в неправильном опознании проблемы. Для пояснения этого положения вспомним пример из раздела, касающегося функции организации, когда решение об изменении организационной структуры возникает как способ выхода из конфликта ситуации. Аналогичная ситуация имела место, когда решения в сфере профессиональных противоречий подменялись политическими решениями.

б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности («выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

в) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто

адекватно делегирует полномочия по выработке решений своим подчиненным.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

- а) число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчиненными исполнителями;
- б) степень важности делегированных решений;
- в) число функций, затрагиваемых решениями, делегированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчиненным;
- г) степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жестким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль предполагает согласование решений [180, с. 86].

Вместе с тем, исходя из представлений С.Янга о структуре деятельности по формированию решения [261], можно ввести еще один показатель, характеризующий процесс делегирования полномочий. Так, исполнителю, привлеченному к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объем участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определении целей организации;
- выявлении проблем в процессе достижения этих целей;
- исследовании проблем и постановке диагноза;
- поиске решения проблемы;
- оценке всех альтернатив и выбор наилучшей из них;

- согласовании решений в организации;
- утверждении решения;
- подготовке к вводу решения в действие;
- управлении применением решения;
- проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлеченности конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий. Первые же три параметра могут быть объединены интегральным показателем: «объем делегирования полномочий».

Зададимся вопросом: существуют ли какие-либо объективные ограничения на объем и полноту делегирования полномочий, или и то, и другое определяется стилем деятельности конкретного руководителя?

Объем делегирования полномочий ограничивается нормативной основой деятельности, а также особенностями координации деятельности конкретного специалиста с другими [273].

Полнота делегирования, наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений. Как мы уже указывали ранее в главе, посвященной функции планирования, решения могут различаться по степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений: контурные — обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие — определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения — алгоритмы. Понятно, что объем и характер согласования деятельности исполнителя по реализации различных по степени жесткости решений различны. То же касается и решений по ликвидации встретившихся при исполнении предписаний противоречий.

В практике можно наблюдать достаточно широкий спектр отклонений в процессе делегирования полно-

мочий по выработке решения. К их числу относят неадекватное по объему и полноте делегирование полномочий, передачу полномочий на неадекватный уровень компетенции или неподходящему исполнителю.

Спектр психологических предпосылок, лежащих в основе перечисленных вариантов снижения эффективности решений, достаточно широк. К их числу относятся как особенности стиля деятельности (авторитарный стиль управления), недоверие к профессиональным и моральным качествам исполнителя, недостаточное знание персонала, так и личностная тревожность. Более подробно предпосылки отсутствия делегирования полномочий по принятию решений были рассмотрены в главе, посвященной организационной функции.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами. Не всем удастся действовать в соответствии с рассмотренным ранее принципом Эйзенхауэра.

Таким образом, параметры делегирования полномочий достаточно четко выделяются и операционализируются, что позволяет в конкретных случаях при характеристике деятельности руководителей получить четкое описание стиля реализации этого этапа процесса принятия решения.

Следующий этап посвящен созданию информационной модели проблемной ситуации. Очень существенным моментом является то, что на этом этапе руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть представлена как в устной форме, так и на различных носителях. Информация может быть недостаточной или избыточной, оцениваться как надежная или недостаточно надежная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая. Именно на этом этапе факторы неопределенности, дина-

мичности, сложности заявляют о себе в полном объеме.

Дополнительно к ним проблемы этого этапа могут усугубляться из-за небрежного использования лингвистических средств при описании и характеристике проблемной ситуации. Кроме того, существуют варианты компоновки информации, которые могут создать предпосылки для неадекватных ассоциаций при ее восприятии. Определенный круг проблем возникает при чрезмерной фиксации внимания на источнике информации в противовес анализу ее качества. Подчас из-за узкого опыта лица, разрабатывающего решение, возникает расхождение между объективной значимостью и субъективной ценностью информации. Все это становится дополнительной причиной фрагментарной, искаженной картины проблемной ситуации.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к ее качеству, связаны с интеллектуальным потенциалом, развитостью интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап — построение концептуальной модели проблемной ситуации. Как мы уже указывали, одна и та же информация, представленная разным специалистам, становится основой для весьма различных их представлений о сущности того, о чем их информировали. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

Для того, чтобы в полной мере представить себе особенность этого этапа, обратимся еще раз к определению проблемной ситуации. Так, Акофф Р. и Эмери Ф. рассматривают ее как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов действия изменит данное состояние. Выходом из данного положения, по мнению этих авторов, может быть как устранение проблемы путем изменения устремлений индивида, так и выбор из множества доступных действий

того, которое в соответствии с имеющимися у субъекта, оказавшегося в проблемной ситуации, критериями в большей степени принесет ему состояние удовлетворенности [7]. Таким образом, в конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Возможно и сочетание этих двух подходов.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определенными критериями. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся перевесом инертности, застреваниями на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической их оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения [58, 128]. Не меньшее значение имеет и степень адекватности критериев, в соответствии с которыми осуществляется оценка выявленных альтернатив [154].

На этапе принятия решения фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации. Даже если предыдущие этапы выработки решения осуществлялись идеально, выбор не всегда будет за лучшей из имеющихся альтернатив. Причинами этого могут стать специфическая реакция на риск, предпочтение варианта решения, ориентированного на приоритетность узкогрупповых или даже эгоистических мотивов перед

интересами более широкой социальной общности. Именно об этом писали Г.Саймон и Дж.Марч, используя понятия «дивергенции целей» и «дивергенции критериев».

Иногда неоптимальный выбор способа разрешения противоречия является следствием стиля конфликтного поведения субъекта, принимающего решение.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнеров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счет рефлексии удается повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей [208, 221]. Поэтому очень интересной характеристикой руководителей являются навыки совместной деятельности в процессе принятия решения, умение использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Подводя итоги данного раздела, еще раз подчеркнем, что клишированные характеристики, базирующиеся на описании стилей управления, выделенных на основе малого числа параметров, порождают в конкретных случаях вместо знания некий миф, который не слишком много стоит, если иметь в виду цель — помощь конкретным руководителям, их обучение рациональным способам работы. Это особенно ярко проявляется при рассмотрении процессов формирования решения.

Глава 9. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Психолог, исследующий процессы управления в организации, понимает, что ограничение рассматриваемых вопросов исключительно проблемами институционального управления - вынужденная абстракция, которая хотя и позволяет высветить психологические феномены, связанные в первую очередь с объективными условиями деятельности руководителей, но в то же время и уводит от реального процесса управления. Это прежде всего очевидно для тех, кому психолог должен оказывать помощь, для действующих руководителей, стремящихся совершенствовать свою деятельность. Для них на первый план выступают проблемы, обусловленные необходимостью взаимодействовать с другими людьми, а не с неумением осуществлять основные функции управления. Вопрос «Как управлять?» редуцируется в их сознании чаще всего в вопрос, как заставить других действовать таким образом, который представляется им рациональным в данных обстоятельствах.

Хотя для руководителей, как впрочем и для части психологов, не очевидно положение о том, что многие проблемы в сфере взаимодействия возникают как следствие отсутствия адекватных навыков в осуществлении основных функций управления, степень рациональности предлагаемых моделей действий часто просто не подвергается ими сомнению. Именно поэтому первый уровень анализа особенностей действий конкретного профессионала должен быть представлен моделями реализации основных функций управления и затем уже дополняться анализом его взаимодействия с другими профессионалами, включенными как и он в целостный процесс реализации целей организации.

Взаимодействие с другими членами организации, будь то исполнители или коллеги того же должностного уровня, по своей сути является средством процесса управления. Однако на субъективном уровне владение навыками использования данного средства столь же ценно, сколь и сложно, что является для многих

руководителей предпосылкой для перевода взаимодействия из категории средства в категорию особой цели. Все это заставило исследователей уделить проблеме взаимодействия в структуре управленческой деятельности особое внимание.

Традиция такого рода исследований была заложена в рамках концепции управления, получившей название «школа человеческих отношений». Несмотря на то, что основные положения этой концепции хорошо известны, широко цитируются и анализируются в отечественной литературе, мы еще раз напомним, что в отличие от представителей школы «научного управления», основное внимание уделявших формальным каналам коммуникации и письменным сообщениям, имеющим безличную форму и передающимся с высших уровней управления вниз по иерархии власти, школа «человеческих отношений» декларировала важность использования в целях управления, наряду с формальными, неформальных каналов коммуникации, особенно между коллегами одного иерархического уровня. Последнему типу взаимодействия придавалось особое значение.

Последующее развитие управленческой мысли как в рамках «школы социальных систем», так и «эмпирической школы управления» подтвердило особую роль управленческого взаимодействия в ряду прочих феноменов, определяющих эффективность управления. Так, представители школы «социальных систем» считают его решающим моментом для сохранения целостности организации. Кроме того, признается важность связи организации с внешней средой и каналов коммуникации, пересекающих границы организации [190].

Подобное понимание роли коммуникации в организации поставило перед психологами конкретные вопросы относительно психологической сущности этого феномена и характеризующих его закономерностей. В настоящее время существует огромное число специальных социально-психологических исследований, посвященных вопросам управленческого взаимодействия, выступающего частным проявлением коммуникатив-

ных процессов в организации. Анализ литературы позволяет выделить наиболее существенные аспекты рассмотрения этого феномена. К их числу относятся место взаимодействия в структуре деятельности по управлению; сферы реализации взаимодействия и его содержательные характеристики; субъекты взаимодействия и его направленность; виды взаимодействия; средства, которые используются в рамках управленческого взаимодействия, и психологические механизмы, лежащие в его основе.

Остановимся на обзоре наиболее общих и существенных для понимания процесса управления данных, касающихся перечисленных аспектов управленческого взаимодействия.

9.1. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению

В литературе по управлению используется ряд терминов для обозначения связи между членами организации. К их числу относятся, в первую очередь, такие, как коммуникация и управленческое взаимодействие. Приступая к рассмотрению психологических аспектов взаимодействия людей в структуре деятельности по управлению организацией, зададимся вопросом, в каком соотношении находятся эти явления.

Начнем их рассмотрение с нашего понимания управленческого взаимодействия. В общем виде можно было бы сказать, что под ним будет пониматься взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею. При этом у взаимодействующих субъектов наблюдаются «модели поведения, общие для разных групп сотрудничающих друг с другом людей и не зависящие ни от конкретных целей, ради которых осуществляется сотрудничество, ни от конкретных технологических методов, используемых для достижения цели» [201, с. 22]. Поведение, соответствующее этим моделям, и определяется Г.А. Саймоном как управление в узком смысле слова.

Для раскрытия термина «коммуникация» обратимся к известной публикации Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс «Коммуникация в организациях», где наиболее полно представлены материалы, касающиеся этого процесса [190]. Эти исследователи, вслед за Д. Кацем и Р. Каном, рассматривают коммуникацию в организации как социальный процесс, образующий саму суть социальной системы. С точки зрения структурных элементов, коммуникация в организации является аналогом коммуникативных процессов в иных социальных системах. Так, исследователи выделяют источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямую и обратную связь) и его получателя. Результатом же коммуникации выступают либо изменения в знаниях получателя сообщения, либо изменения в его установках, либо изменение его поведения. Однако, в силу того, что организации имеют определенную структуру, коммуникация в них достаточно предсказуема и взаимообусловлена «структурными» переменными, такими, как статус лиц в организационной иерархии и их полномочия. Это выделяет коммуникацию в организации из прочих видов коммуникационных процессов.

Э.Роджерс и Р.Агарвала-Роджерс также вполне разделяют позицию Г.Саймона в том, что только благодаря внутриорганизационной коммуникации достигается влияние администрирования на процесс принятия решений на всех уровнях организации. Подобное понимание сущности и роли коммуникации в организации позволяет отождествить ее с управленческим взаимодействием в нашем понимании.

Подтверждая это положение, мы можем показать, что управленческое взаимодействие не является исключительно прерогативой руководителей. Для этого вспомним, что реализация функции управления в организации осуществляется не отдельным субъектом, а, как правило, группой лиц, связанных между собой специфическими отношениями. Часть из них наделены властными полномочиями. Именно их называют руководителями. Другие осуществляют информационное обеспечение процесса управления. Это так называемый

аппарат управления. Частично в управлении организацией или ее частями принимают участие и исполнители, объединенные в комитеты или общественные органы. Этим органам также делегированы права участия в той или иной форме в управлении организацией или ее отдельными подразделениями. Кроме того, исполнителям также может делегироваться право по реализации в определенном объеме основных управленческих функций, например, контроля или планирования. Таким образом, все эти категории членов организации осуществляют определенный вклад в процесс управления. В зависимости от того, насколько своевременными, согласованными, адекватными по содержанию и объему будут их усилия, будет эффективно и управление организацией в целом. Обеспечение же согласованности их усилий по содержанию, временным параметрам, степени энергичности действий обеспечивается за счет управленческого взаимодействия. Этот уровень взаимодействия можно было бы назвать макроуровнем.

Однако управленческое взаимодействие этим не исчерпывается. Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое по форме и по содержанию отличается как от обычного межличностного общения, так и от того, которое характерно для общения профессионалов одного статуса, выполняющих совместно какую-либо работу. В рамках этого взаимодействия лицо, имеющее более высокий статус, может приказывать исполнителю, требовать от него, обязывать его совершить или прекратить некоторые действия, задавать параметры требуемого действия; оно может также использовать стимулы и санкции, соответствующие его уровню компетенции. Спектр действий лиц более низкого статуса также специфичен и задается должностными инструкциями и нормами корпоративной культуры. Подобное взаимодействие создает основу для реализации основных функций управления. Это более глубокий слой управленческого взаимодействия, со-

единяющий в единую систему собственно управление и производство.

И, наконец, можно выделить еще один уровень - микроуровень управленческого взаимодействия, на основе которого осуществляются практически все этапы выработки управленческих решений, составляющих, в свою очередь, основу деятельности по реализации функций управления. В рамках этого взаимодействия осуществляется селекция проблем, подлежащих решению, создаются информационные модели проблемных ситуаций, определяются параметры решения и т.д. Все этапы выработки решений предполагают взаимодействие между различными категориями членов организации, наделенных различными полномочиями по участию в этих процессах.

Все перечисленные варианты управленческого взаимодействия не только обеспечивают внутриорганизационные связи, но и имеют те же, что и коммуникация, элементы: всегда существует источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямая и обратная связь), его получатели, у которых в результате взаимодействия возникают изменения либо в знаниях, либо в установках, либо в поведении.

Однако из рассмотренного множества вариантов управленческого взаимодействия в организации, на первый взгляд, выпадают коммуникативные процессы, наблюдаемые в ее неформальной подсистеме и обеспечивающие реализацию высших социальных потребностей людей в организации, или, иными словами, процессы неформального общения. Вместе с тем, нельзя отрицать тот факт, что именно в результате подобного рода взаимодействий формируются и распространяются определенные групповые нормы, ценности, подчас существенно влияющие на характеристики групп, как субъектов взаимодействия уже в контексте задач управления организацией. Поэтому в реальном управлении можно выделить такие его варианты, которые предполагают использование различными категориями членов организации каналов и средств неформальной подструктуры для влияния на ценностно-смысловые, эмо-

циональные, волевые характеристики групп, существенные для функционирования организации в контексте стоящих перед ней целей. Зададимся вопросом: относятся ли эти процессы к управленческому взаимодействию? Однозначно ответить на него невозможно. Все будет зависеть от следующего обстоятельства. Ключевым моментом, отграничивающим управленческое взаимодействие от прочих видов внутриорганизационной коммуникации, является наличие у инициатора взаимодействия особой интенции, состоящей в произвольном волевом акте влияния на состояние системы или ее отдельные элементы. При этом каналы, субъекты, средства могут быть самыми разнообразными. В соответствии с этим положением можно признать коммуникацию, возникающую в структуре неформальных отношений, вариантом управленческого взаимодействия, если у реализующих его субъектов обнаруживается указанная выше интенция. Если же интенция отсутствует, но результат, тем не менее, существует с точки зрения изменения показателей управляемости системы, подобного рода коммуникация не может быть отнесена к управленческому взаимодействию.

Подводя итог, мы должны признать, что управленческое взаимодействие представляет собой частный, хотя и повсеместно представленный, случай коммуникативных процессов в организации. Однако более пристальное его рассмотрение, с точки зрения лежащих в его основе психологических механизмов, позволяет вскрыть более глубокие, чем указанные Д.Кацем и Р.Каном, отличия управленческого взаимодействия от прочих видов коммуникации в иных социальных системах. Эти вопросы мы будем подробно обсуждать в разделе 9.5.

Для последующего корректного использования терминов, мы также должны указать на невозможность синонимического использования таких словосочетаний, как «общение руководителя с подчиненным» и «управленческое взаимодействие». Понятно, что управленческое взаимодействие реализуется в процессе общения, но само это общение осуществляется в особых

условиях - в условиях существования у одного из партнеров по общению властных полномочий по отношению к другому или другим партнерам. Это значит, что он имеет юридически обусловленную возможность побудить другого человека сделать нечто, что этот другой иначе не стал бы делать [243, с. 308], иначе говоря, он обладает властью по отношению к партнерам по взаимодействию. Исследователи, занимающиеся проблемой власти, выделили следующие ее источники [243, 50]:

- 1) Власть вознаграждения. Она зависит от того, в какой зависимости В ставит удовлетворение своих потребностей от возможностей А.
- 2) Власть принуждения или наказания. В результате угрозы наказания пространство возможных действий субъекта, в отношении которого осуществляется власть, определенным образом суживается.
- 3) Нормативная власть, предполагающая наличие интериоризованных В норм, согласно которым А имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения, а в случае необходимости — настаивать на них.
- 4) Власть эталона, основанная на идентификации В с А и желании В быть похожим на А.
- 5) Власть знатока, зависящая от величины приписываемых А со стороны В особых знаний, интуиции, навыков, важных в отношении того поведения, о котором идет речь.
- 6) Информационная власть, предполагающая, что А располагает информацией, способной заставить В оценить последствия своего поведения в новом свете [243, с. 309-310].

Понятно, что перечисленные виды власти реализуются людьми в разнообразных системах взаимосвязей. Все это может наблюдаться и в различного вида организациях. Человек, становясь их членом, предполагает, что в них существуют предпосылки для удовлетворения определенных его потребностей. Вместе с тем, условием реализации этих предпосылок является то, что он должен принять на себя по отношению к

организации определенные обязательства как юридического, так и морального порядка, а также признать ее право использовать определенные санкции в случае неудовлетворительного исполнения с его стороны этих обязательств. Все это является основанием для существования в организации нормативной власти, использования поощрения и принуждения в отношении ее членов.

Властью знатока и информационной властью руководитель может обладать либо в силу эффекта ореола, когда низкий статус члена организации, выступающего в роли исполнителя, является предпосылкой недостаточно высокой его самооценки как носителя «особой, доступной лишь избранным» информации, и в этом случае исполнитель склонен признавать, что «начальнику виднее», либо в силу реального авторитета руководителя.

Как мы видим, руководитель по отношению к подчиненному обладает разнообразными предпосылками власти, а это делает процесс взаимодействия в рамках ролевых отношений «руководитель - исполнитель» асимметричным.

Не следует, вместе с тем, думать, что асимметрия может полностью выравняться, если исполнитель воспринимается руководителем как эксперт или влиятельное лицо в определенной, значимой для деятельности подразделения, области (например, является неформальным лидером группы, активно влияющей на деятельность подразделения), или же обладает особым статусом во внеформальной структуре организации и потенциально может влиять на удовлетворение актуальных потребностей руководителя через эту подструктуру.

В организациях мы имеем дело с многомерными моделями отношений власти. Это обусловлено тем, что и руководитель и подчиненные реализуют власть в рамках различных систем отношений, существующих в организации (формальной, неформальной и внеформальной). В каждой конкретной ситуации у субъектов взаимодействия актуализируются те или иные мотивы

применения или, наоборот, неприменения конкретных видов власти. Этим и определяется «баланс видов власти», возникающий между взаимодействующими субъектами в конкретных обстоятельствах. На этом фоне у руководителя может быть все же определенное преимущество, обусловленное существованием властных полномочий. Поэтому балансирование достигается не только за счет использования субъектами взаимодействия определенных видов власти в рамках целостной системы взаимосвязей, но и за счет создания предпосылок, ограничивающих возможности реализации партнерами по взаимодействию тех или иных ее видов. Примером служит ситуация, когда конфликтующие между собой руководитель и неформальный лидер могут «играть на понижение» авторитетности «противника» и на «повышение» собственного авторитета в значимой группе.

Крайним случаем, пресекающим возможность применения к конкретному человеку, как члену организации, власти другими ее членами, является прерывание между ним и организацией юридических отношений, т.е. когда человек сам увольняется из организации. Но увольнение может быть и достаточно жесткой санкцией, прерывающей возможность удовлетворения потребностей уволенного члена организации за счет ее ресурсов, что достаточно часто используется администрацией в отношении неустраивающих ее работников.

Существует и еще один термин, используемый для описания процесса и результата взаимодействия людей или групп. Это - влияние. Под чьим-либо влиянием у конкретного субъекта происходит изменение его установок, намерений, представлений, оценок и, соответственно, поведения [185]. Достаточно сложно разграничить понятия «власть и влияние». Если исходить из того, что власть над кем-либо - это возможность побудить другого человека сделать нечто, что этот другой иначе не стал бы делать, то в этом понимании термина на первый план выступает поведенческий уровень. Власть опирается на сложившуюся систему потребно-

стей, установок, стереотипов и т.д. Влияние проявляется как раз через их изменение. Люди постоянно оказывают влияние друг на друга, кто-то бывает в силу разнообразных обстоятельств в этом более успешным, кто-то менее преуспевает. Возможность влиять на других не связана напрямую со статусом оказывающего влияние человека. Из житейского опыта мы знаем, сколь распространены всевозможные мощничества, основанные на личном обаянии преступника. Остап Бендер - один из самых ярких литературных примеров деятелей подобного рода. Руководитель в структуре управленческого взаимодействия безусловно оказывает влияние на других людей и осуществляет это как целенаправленно и непосредственно, через внушение или убеждения, так и опосредованно, изменяя ситуацию взаимодействия.

Из всех видов власти лишь власть эталона, опирающаяся на подражание, наиболее близка к феномену влияния. Руководитель также может выступать в качестве эталона, существенно влияя, например, на стиль деятельности своих подчиненных - руководителей более низкого уровня управления.

Подводя итог, можно сказать, что управленческое взаимодействие, будучи одним из видов коммуникативных процессов в организации и реализуясь в общении, отличается асимметрией возможностей использования субъектами взаимодействия различных видов власти. Руководители, обладающие властными полномочиями в силу своего формального статуса, располагают более широким спектром средств для достижения в рамках взаимодействия своих целей. Это выделяет управленческое взаимодействие из ряда прочих видов общения.

Как мы уже указывали ранее, управленческое взаимодействие представлено весьма широко в деятельности практически всех категорий членов организации. Однако в деятельности руководителей оно занимает особое место, поскольку выступает основным инструментом, через который реализуется цель управления - обеспечение сохранения определенной струк-

туры организации, поддержание режима ее деятельности, осуществление программы деятельности для достижения целей, стоящих перед организацией или ее отдельным подразделением. Деятельность любого профессионала, кроме руководителя, лишенная элементов управленческого взаимодействия, не потеряет своей специфичности, в то время как управление, лишенное элементов взаимодействия, ни теоретически, ни практически невозможно. Управленческое взаимодействие - механизм, обеспечивающий не только возможность реализации разнообразных функций управления, но и взаимосвязь технологической и управляющей подсистем.

Для психолога банальным представляются утверждения о том, что указания на психологические особенности конкретного человека в сфере его профессиональной деятельности приобретают различный вес в зависимости от их места в общей структуре профессионально важных качеств и, соответственно, от особенностей осуществляемой им деятельности. Вместе с тем, если мы проанализируем различные системы оценки профессионально важных качеств руководителя, то увидим, что, как правило, фиксируются лишь самые общие требования по параметру «общение», которые практически нигде не конкретизируются. Это в значительной степени связано с недостаточностью анализа управленческого взаимодействия как специфической формы профессионального общения. Однако мы видим, что подобный анализ позволяет ввести в структуру параметров оценки очень информативные характеристики руководителя, например, такие, как мотивы использования тех или иных источников власти; их субъективная приемлемость; внутренние барьеры, которыми регулируется их использование; оценка партнера по взаимодействию, демонстрирующего определенную ответную реакцию на применение того или иного вида власти, а также выраженность установки на использование потенциальной (явно не демонстрируемой, без заострения на ней внимания) или актуальной (принимаются активные меры для демонстрации ис-

точников) власти. В связи с этим и в дальнейшем, при анализе данного феномена мы, в первую очередь будем стараться уточнить показатели управленческого взаимодействия, определяющие как требования к претендентам на роль руководителей, так и спектр коррекционных воздействий для функционирующих профессионалов.

*9.2. Сферы управленческого
взаимодействия и его содержательные
характеристики*

Утверждение о том, что управленческое взаимодействие пронизывает все сферы жизни организации, на первый взгляд не требует конкретизации. Однако это только на первый взгляд. Если бы мы понаблюдали за несколькими руководителями, то могли бы заметить, что кто-то из них больше времени и с большей охотой взаимодействует по поводу одних вопросов, но стремится избежать общения в другой какой-либо сфере, например, кто-то любит представлять, для других - это, скорее, обременительная нагрузка. Для одних очень важно взаимодействие с вышестоящим руководством, а для других - с собственными подчиненными по определенному кругу вопросов, хотя по иному кругу вопросов взаимодействие с подчиненными им кажется недопустимым. Чтобы проиллюстрировать это утверждение, вспомним ситуацию, когда руководитель может в рабочее время обсуждать с подчиненным свои собственные бытовые вопросы, например, побуждать, планировать услуги подчиненного по организации рыбалки и т.п., но считает совершенно излишним вникать в вопросы создания здоровых условий труда для своих подчиненных. Для другого же приоритеты могут быть прямо противоположными.

Естественно, что структура предпочтений в сфере взаимодействия у конкретного руководителя может достаточно ярко его характеризовать, а также дать информацию относительно возможности дальнейшего его развития как профессионала, определить в случае не-

обходимости направленность психологической помощи и коррекционных воздействий. В связи с этим достаточно актуальным представляется типологизация сфер взаимодействия в структуре управленческой деятельности.

Специальных исследований по этому вопросу нам найти не удалось, хотя попытки типологизации взаимодействия руководителя и подчиненных предпринимались в структуре других исследовательских задач. Наиболее интересный материал в этом контексте дают исследования функций руководителя. Для начала воспользуемся перечнем функций руководителя первичного коллектива, приводимым В.Ф. Рубахиным, А.Л. Журавлевым, В.Г. Шориным [196], который, на наш взгляд, дает наиболее подробное указание на различные направления их деятельности. Эти исследователи к числу типичных отнесли:

1. Координацию деятельности подчиненных с целью выполнения плана.
2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.
3. Организацию сопряженной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.
6. Расстановку рабочей смены. Согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.
7. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.). Моральное и материальное стимулирование.
8. Регулирование межличных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними.

- Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
9. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
 10. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров.
 11. Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
 12. Воспитательная работа с подчиненными.

Посмотрим, нельзя ли дополнить этот список, опираясь на иные способы декомпозиции деятельности руководителя. Обратимся к классификации функций, разработанной Л.С. Бляхманом. Он выделил следующие функции руководителя: целеполагание (определение целей подразделений и средств их достижения), административно-организационную деятельность (формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль исполнения), экспертную (консультация рабочих и специалистов), дисциплинарно-стимулирующую (мотивация, определение поощрений и наказаний, создание условий труда, оптимизация социально-психологического климата коллектива), представительскую (связь с внешними организациями и лицами), кадровую политику (развитие способностей и инициативы, подбор и расстановка кадров, формирование и обучение резерва) [25].

Сравнивая эти два списка, мы видим, что различные подходы к описанию содержания деятельности руководителя дают возможность выделить сходные сферы реализации управленческого взаимодействия. Постараемся их обобщить.

Мы видим, что перечисленное многообразие функций затрагивает производственно-технологическую сферу, когда руководитель осуществляет управленческое взаимодействие в рамках экспертной функции, задавая образец требований к продукту или процессу совместной деятельности, определяя содержание кор-регирующего воздействия в рамках технологического

процесса и т.д. Это **первая сфера** — экспертное взаимодействие.

Вторая сфера - сфера реализации представительской функции, когда руководитель представляет интересы своего подразделения, своего персонала в более широкой организационной подструктуре, взаимодействуя с вышестоящим руководством, персоналом управления, руководителями того же статуса, общественными организациями.

Третья сфера - управленческое взаимодействие в организационной сфере при осуществлении организации, планирования, контроля и регулирования деятельности вверенного коллектива и его отдельных представителей, а также при взаимодействии с персоналом управления, руководителями того же статуса и по вертикали в целях координации деятельности подразделения с другими.

Четвертая сфера - управленческое взаимодействие в кадровой сфере, осуществляемое в структуре кадровых процессов в подразделении или в организации в целом, а также при формировании, развитии субъекта профессиональной деятельности. Руководитель, оценивая профессионализм своих подчиненных, уровень их сформированное™ как субъектов профессиональной деятельности, осуществляет взаимодействие, соответствующим образом ориентирующее исполнителей, участвует в их аттестации, внутриорганизационном перемещении и т.п.

Пятая сфера - гармонизация социально-психологических характеристик коллектива. Традиционно, и мы видим это из приведенных перечней, эта область деятельности включает в себя воспитание подчиненных, взаимодействие в сфере регулирования межличных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными и между ними, оптимизацию климата коллектива.

Шестая сфера - оптимизация условий и режимов труда коллектива. Руководитель в рамках этой сферы взаимодействия добивается создания определенных са-

нитарными нормами и нормами безопасности труда условий деятельности коллектива, а также условий, способствующих сохранению и поддержанию работоспособности людей на производстве. Понятно, что в этих случаях руководитель и организует, и отстаивает интересы своего подразделения или предприятия, но уже не в вопросах, обусловленных технологией, разделением труда, распределительными отношениями, а в вопросах оптимизации работоспособности персонала.

Седьмая сфера - формирование определенной организационной культуры. Эта сфера деятельности не представлена в явном виде в рассматриваемых выше перечнях функций руководителя, однако анализ социально-психологических методов управления свидетельствует о значительной представленности деятельности по созданию и реализации обрядов, традиций. Современные исследования в сфере управления большое место в структуре деятельности руководителей, особенно высшего уровня, отводят именно формированию элементов корпоративной культуры: созданию и поддержанию традиций, символов, мифов организации [29].

- Анализ различных аспектов взаимодействия руководителя с подчиненными и коллегами позволяет выделить еще одну сферу, напрямую не имеющую отношения ни к технологической, ни к формальной подсистеме организации, однако, несущую на себе отпечаток ролевых отношений, свойственных формальной организации. Это бытовое общение между подчиненным и руководителем. Бытовое общение очень часто составляет основу внеформальной системы взаимосвязей в организации. Возможно, не стоило бы об этой сфере упоминать, если бы в реальности в отдельных случаях она не занимала достаточно высокого места в общей иерархии сфер взаимодействия. Таким образом, восьмая сфера управленческого взаимодействия - бытовое общение, несущее на себе отпечаток ролевых отношений и вплетенное в процесс управления.

В гармоничном управленческом взаимодействии перечисленные сферы иерархизированы в отношении конкретного контекста взаимодействия. В одних об-

стоятельствах для полноценного достижения целей, поставленных перед организацией или ее отдельным подразделением, руководство может в большей степени сосредоточить внимание на той или иной сфере взаимодействия. Однако нельзя считать оптимальным устойчивую иерархизацию сфер взаимодействия, возникающую на основе личных склонностей, мотивов и ценностей руководителя. В таких случаях руководитель может, вопреки объективным требованиям момента, слишком много времени и сил тратить на предпочитаемую сферу, например, представительство, и избегать других, например, взаимодействия в организационной сфере, теряя при этом контроль над ситуацией. Исходя из сказанного выше, можно указать на ряд параметров оценки особенностей управленческого взаимодействия: гармоничность сферы управленческого взаимодействия; личностно значимые приоритеты по сферам взаимодействия в их отнесенности к объективным целям организации; представленность и место в общей структуре взаимодействия бытовой сферы.

9.3. Направленность управленческого взаимодействия

Управленческое взаимодействие, увязывая все слои организации, группы и отдельных субъектов в целое, реализуется в горизонтальном и вертикальном направлениях. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между лицами, имеющими сходный статус в формальной иерархии. Вертикальное - между лицами с различным статусом. Последнее может иметь направленность как сверху вниз, так и снизу вверх. Если понаблюдать за несколькими конкретными руководителями приблизительно сходного статуса, то можно заметить, что интенсивность взаимодействия той или иной направленности может для каждого из них заметно отличаться. Например, нужно решить вопрос о координации действий между двумя взаимосвязанными подразделениями. Руководители этих подразделений могут пытаться это сделать самостоятельно, не прибегая к

участию вышестоящего руководства, или же, наоборот, через посредничество вышестоящего уровня. При этом совсем не обязательно, чтобы между лицами, «увязывающими» таким образом дела своих подразделений, были напряженные отношения. Зачастую руководители подразделения предпочитают обращаться к коллеге из другого подразделения, заручившись поддержкой вышестоящего руководителя, или хотя бы проинформировав его о своих намерениях, даже в случаях, когда решаемый вопрос находится в компетенции коллеги, а отношения - вполне деловые.

Причины, обуславливающие подобные варианты управленческого взаимодействия, могут быть самыми разными. Например, стиль руководителя сложился в условиях, когда самостоятельность не поощрялась или не поощряется действующим вышестоящим руководством. Тогда подобный ход - способ продемонстрировать лояльность, знание «правил игры» в надежде упрочить статус, завоевать положительное отношение со стороны человека, от которого многое зависит. Сходный стиль формируется на фоне неуверенности в намерениях коллеги, с которым предстоит взаимодействие как попытка минимизировать напряженность от необходимости действовать в условиях неопределенности. Подобный же вариант взаимодействия может сложиться и у недостаточно уверенного в себе человека. Как бы то ни было, преимущественная ориентация на взаимодействие определенной направленности, не обусловленная объективными границами компетенции, также является существенной характеристикой руководителя.

В рассматриваемом примере мы видим привнесение в управленческое взаимодействие некоторого дополнительного звена. В нашем случае этим звеном будет восходящая должностная связь. Мы можем здесь говорить об использовании этой связи в качестве дополнительного средства или опосредующего элемента, звена. Опосредующим звеном бывают не только прямые восходящие должностные связи, т.е. собственный вышестоящий руководитель, но и более сложные це-

почки взаимодействий с использованием как формальных вертикальных и горизонтальных, так и неформальных отношений. Это в свою очередь становится основой внеформальной системы взаимоотношений в организации. Так, например, руководитель, решая производственные вопросы и желая получить дополнительные преимущества, делающие его позицию более сильной, прибегает к услугам человека, на неформальном уровне связанного с представителями уровня управления, способного существенно влиять на позицию его вышестоящего руководителя, т.е. действует «через голову собственного начальника», да еще и на неофициальном уровне. Но бывают случаи, когда действуют «через голову собственного начальника» и на официальном уровне, добившись приема у руководителя более высокого ранга.

Про руководителей, склонных к опосредованным формам управленческого взаимодействия, предпочитающих использовать как формальные, так и неформальные связи, часто говорят, что они склонны к интригам, что они «разводят политику на пустом месте». Так или иначе, характеристика стиля взаимодействия с точки зрения опосредованности его отдельных актов дополнительными формальными и неформальными связями также является очень информативной.

9.4. Субъекты управленческого взаимодействия

Характеристика управленческого взаимодействия не может быть полной, если мы не обратимся к рассмотрению субъектов, вовлеченных в этот процесс. Даже самое поверхностное знакомство с производственной реальностью позволяет понять, что разнообразные взаимосвязи в организациях осуществляются не только между отдельными людьми, но и между группами, группами и конкретными членами коллектива. При этом чисто внешняя, так сказать, материальная представленность субъектов в момент взаимодействия

по сути ничего не определяет. Так, если мы наблюдаем взаимодействие рабочего и мастера, то только из его контекста можно уяснить, кто же выступает субъектами этого взаимодействия. Это может быть взаимодействие представителя администрации предприятия и представителя рабочих, т.е. взаимодействуют группы через своих представителей, или конкретного мастера и представителя конкретной рабочей группы, или конкретного мастера и конкретного исполнителя каких-либо работ, или двух людей, удовлетворяющих в рамках этого взаимодействия свои высшие социальные потребности. Можно утверждать, что целый пласт особенностей управленческого взаимодействия обусловлен спецификой взаимодействующих субъектов. Остановимся на этом подробнее.

Мы уже указывали ранее, что управленческое взаимодействие пронизывает организацию и реализуется в самых разнообразных сферах ее жизнедеятельности. На фоне этих взаимосвязей выделяются группы, имеющие общие цели деятельности, которые фиксируются в групповом сознании как идеально представленный результат их деятельности. Реализуемые ими для этого задачи отличаются преемственностью и решаются за счет совместных действий. Достигнутый группой результат отражается в общих оценках работающих субъектов. В рамках подобного взаимодействия возможно формирование общих мотивов деятельности. Хотя многие авторы считают вопрос о соотношении индивидуальных и групповых мотивов еще недостаточно проясненным, возможность формирования мотивацией того единства в рамках подобного взаимодействия расценивается как весьма вероятная. Группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, называются коллективным субъектом деятельности, а их деятельность - совместной.

Коллективный субъект деятельности - это не просто сумма отдельных индивидов. Психологически - это несколько иная реальность. Основными характеристиками коллективного субъекта деятельности являются целенаправленность (стремление к основной значимой

цели), мотивированность (действенное отношение к совместной деятельности), интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость взаимного распределения функций, ответственности), согласованность (взаимная обусловленность действий взаимодействующих субъектов), организованность или управляемость (подчиненность определенному порядку деятельности), результативность (способность достигать положительного результата) [75].

Совместная деятельность характерна как для групп исполнителей, первичных коллективов, так и для управленческих коллективов. Если представить совместную деятельность исполнителей достаточно просто, то тезис о совместной деятельности управленцев требует пояснения. Оказывается, что для субъекта совместной управленческой деятельности характерен целый спектр конкретных ее видов. Так, О.В. Оконешникова к их числу относит:

- 1) деятельность по социальному самоопределению коллектива. Ее цель - определение смысла деятельности коллектива в структуре широких социальных отношений и обеспечение его осознания руководимым коллективом;
- 2) деятельность по обеспечению материальных потребностей коллектива;
- 3) деятельность по организации процессов управления;
- 4) социально-нормативная деятельность, направленная на интеграцию управленческого коллектива в рамках формальной подструктуры организации;
- 5) деятельность по интеграции личности в группу, направленная на удовлетворение интересов группы;
- 6) деятельность по самореализации и развитию личности в организации;
- 7) деятельность по самоуправлению, самоорганизации, собственно, управленческой «команды» [164].

Мы видим, что перечисленные виды совместной деятельности в структуре управления вполне естественным образом соотносятся с рассмотренными ранее сферами управленческого взаимодействия. Так, например, социально-нормативная деятельность осуществляется в сфере экспертного и организационного взаимодействия, при формировании субъектов профессиональной деятельности и гармонизации социально-психологических характеристик коллектива, за счет чего реализуются такие мотивы этой формы деятельности, как «стремление избежать порицания» вышестоящего уровня управления, «желание не сорвать выполнение поставленных перед подразделением планов» и т.д. В выделенных О.В. Оконешниковой формах совместной управленческой деятельности не представлена деятельность по экспертному взаимодействию управленцев. Можно предположить, что это стало следствием того, что экспертное взаимодействие, в большей степени характерное при взаимодействии руководителей с исполнителями, при взаимодействии руководителей в структуре управленческой команды «встроено» в другие его виды, в частности, на уровне создания моделей оптимальных решений при коллективной и коллегиальной формах выработки управленческих решений.

Как показали разработки в области социальной психологии, совместная деятельность оказывается для группы мощным формирующим фактором. Так, А.В. Петровским разработана теория деятельностного опосредования межличностных отношений в группе, в соответствии с которой все социально-психологические феномены в группе детерминируются содержанием деятельности. Впоследствии эта концепция получила развитие в многочисленных работах отечественных исследователей.

В качестве интегративных свойств коллективного субъекта выделяют наличие общей цели и мотивации (Б.Ф. Ломов, Л.П. Бучева, Е.И. Головаха, О.В. Аллахвердова); совместимость (Н.Н. Обозов, Л.И. Уманский); действенность групповой идентификации

(А.В. Петровский); сплоченность (А.И. Донцов, Р.С. Немов, В.Е. Семенов); организованность (А.С. Чернышев). Особо исследовался вопрос о механизмах регуляции совместной деятельности. В частности, Н.Н. Обозов разработал теоретическую модель, включающую три блока: условия деятельности, в том числе время совместной деятельности, характер задач, особенности связей между членами коллектива и т.д.; уровни проявления личностных характеристик (мотивация и особенности направленности членов коллектива); степень подобия или различий партнеров по личностным характеристикам (ценностным ориентациям, установкам и т.д.).

Исследования А.И. Донцова, А.Л. Журавлева, А.С. Чернышева доказали существование и обратных влияний социально-психологических свойств и состояния коллектива на характеристики совместной деятельности и возможности на этом фоне ее трансформации. Совместная деятельность в этом контексте представляет собой не только фактор, определяющий психологию группы, но и собственно психологию группы и коллектива [74]. Это положение было подтверждено многочисленными эмпирическими исследованиями.

9.5. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие

Все сказанное выше чрезвычайно важно для понимания процессов управленческого взаимодействия. Остановимся на этом подробнее. Нам, в частности, особенно интересует влияние совместной деятельности на феномены, лежащие в основе управленческого взаимодействия. К их числу, в первую очередь, следует отнести оценку партнеров и себя, как субъектов взаимодействия и профессиональной деятельности, а также оценку основных моментов самой деятельности. Именно эти феномены определяют уровень, форму реализации, содержание и направленность активности как конкретного индивида, так и группы в целом.

В социально-психологических исследованиях было показано, что на начальных этапах формирования группы восприятие других не дифференцировано. Впоследствии совместная деятельность, в частности ее содержание и форма организации, задает нормативы оценки других членов группы, определяет полноту отражения их свойств и качеств. На более поздних этапах развития процессы межличностного и межгруппового восприятия регулируют становление и развитие коллективного субъекта деятельности.

Очень интересна связь между содержанием деятельности группы и теми качествами партнеров по общению, которые оказываются существенными для совместной деятельности. Рассмотрим результаты некоторых исследований, иллюстрирующих это положение. Так, на милицейских коллективах показано, что при оценке партнеров по взаимодействию на уровне членов коллектива на первом месте оказываются морально-нравственные качества, на втором - деловые характеристики, на третьем — коммуникативные навыки, на четвертом - внешне-экспрессивные качества партнера. Руководители же этих коллективов в первую очередь ориентируются на деловые, а уже во вторую - на морально-нравственные качества, коммуникативные и, наконец, — на внешне-экспрессивные качества своих подчиненных [249]. Это можно объяснить тем, что морально-нравственные качества для рядовых членов милицейского коллектива имеют инструментальный характер, т.к. обеспечивают определенность во взаимодействии. Для руководителей такая определенность задается нормами формальной организации.

Наиболее значимыми для участников коллективного субъекта управленческой деятельности, по данным М.Е. Колесниковой, оказываются такие качества, как профессионализм, ответственность, дисциплинированность, творческий подход, умение понимать других. Менее значимые: уверенность в себе, чувство юмора, тактичность, решительность, откровенность. Таким образом, для выполнения совместной управленческой деятельности, как правило, хотя и не всегда,

наиболее актуальными бывают т.н. деловые качества, на втором месте — коммуникативные, на третьем -личностные [ПО].

Сравнивая результаты этих двух исследований, мы видим, что особенности ориентации оценок руководителей различных по содержанию деятельности коллективов оказываются сходными, что связано со спецификой их объективного положения в структуре управленческого взаимодействия.

При анализе управленческого взаимодействия следует учитывать описанный многими исследователями [19, 20, 202] факт зависимости оценок субъектов управленческого взаимодействия от их положения в структуре этого взаимодействия. Так, например, оценки, полученные руководителями первичного коллектива от рабочих и от вышестоящих руководителей, существенно расходятся. Более того, согласованность этих оценок, полученная в экспериментальных условиях, оказалась весьма низкой, что обусловлено спецификой целей управленческого взаимодействия при вертикальном и горизонтальном взаимодействии [19]. С этим же связан факт различного смыслового наполнения одних и тех же характеристик различными по статусу субъектами. Так, при исследовании феномена внутригрупповой ответственности, Е.Д. Дорофеев показал, что ответственный подчиненный ассоциируется с исполнительностью и дисциплинированностью; ответственный коллега - с надежностью, отсутствием попыток переложить свои обязанности на других; ответственный руководитель - с умением защитить и помочь своему коллективу [9]. Этот феномен очень важен для понимания процессов управленческого взаимодействия. Он лежит в основе подчас возникающего между взаимодействующими субъектами различного понимания, «нестыковки» оценок одних и тех же проявлений людей, когда для руководителя они выступают в позитивном контексте, а для совместно работающих людей - в негативном. Руководители в этих ситуациях, не стараясь понять источники подобного рода противоречий, оценивают их как след-

ствии несовершенства моральных норм у представителей соответствующих групп.

В реальном процессе взаимодействия оценка партнера не является самоцелью, а включена, как правило, в более сложные социальные процессы, в частности, в процесс выбора партнера по совместной деятельности. В социальной психологии процессам социального выбора традиционно уделялось большое внимание. Закономерностям и содержанию этого процесса посвящены многочисленные исследования [55].

Очень интересным в рассматриваемом контексте представляется исследование Е.В. Тугаревой [226], посвященное процессам, лежащим в основе социального выбора. Оказалось, что при предпочтении или отклонении той или иной кандидатуры, результат обусловлен двумя психологическими процессами: принятием и отвержением альтернатив. Эти процессы асимметричны. Это значит, что в ходе формирования суждения о другом человеке, например, негативные характеристики, приписываемые этому человеку, могут приобретать для субъекта выбора больший вес, чем позитивные, т.е. в этом случае имеет место асимметрия с уклоном в негативную сторону. Этот эффект был назван «эффектом негативности». Точно так же может в определенных обстоятельствах проявиться и «эффект позитивности». Таким образом, можно выделить несколько типов ориентации в ситуации социального выбора, в частности выбора партнера по совместной деятельности: позитивно ориентированный выбор, негативно ориентированный выбор и смешанный тип выбора.

Кроме того, процессы принятия и отвержения кандидатур различаются качественным и количественным составом критериев, используемых субъектом выбора, а также их иерархией. В целом же и вклад этих процессов в формирование уровня приемлемости той или иной альтернативы неравнозначен (асимметричен), а степень этого вклада может меняться в зависимости от конкретной ситуации выбора, которая по сути отражает особенности совместной деятельности людей, вовлеченных в этот процесс.

Оказалось, что в ситуациях, характеризующихся высокой ответственностью, напряженностью, риском чаще наблюдается негативно ориентированный выбор. В ситуациях с невысокой степенью экстремальности, неопределенности и риска на актуализацию того или иного типа выбора оказывают влияние уже личностные особенности субъекта выбора. Позитивно ориентированный тип демонстрируют люди общительные, открытые, склонные к независимости и лидерству, стремящиеся к сотрудничеству и имеющие высокую мотивацию достижений. Негативно ориентированный тип чаще наблюдается у сдержанных, осторожных, рассудительных людей, склонных к пессимистическому восприятию действительности, негативизму, упрямству, стремлению избежать неудачи, при развитом воображении и ориентации на собственный внутренний мир.

Таким образом, мы видим, что особенности совместной деятельности определяют не только параметры оценки, их содержание, но и общую структуру целостной совокупности критериев, определяющих степень приемлемости партнеров в рамках этой деятельности.

Очень интересным является тот факт, что не только взаимная оценка, но и самооценка взаимодействующих субъектов зависит от структуры и содержания совместной деятельности. Обратимся вновь к уже цитированному исследованию этих процессов в управленческих командах, осуществленному М.Е. Колесниковой. Ею было показано, что в связи с тем, что реализация совместной деятельности, а также формирование и развитие коллективного субъекта деятельности осуществляются через взаимодействие участников, то и осознание себя как составного элемента коллективного субъекта деятельности осуществляется, в первую очередь, через осознание своей роли, места в системе взаимодействия. Благодаря этому в первую очередь формируется оценка своих коммуникативных качеств, своего взаимодействия. При последующем развитии происходит дифференциация самооценки по параметрам оценки собственных качеств и вклада в общий результат. Кроме того, оценка своего взаимодействия

оказывается более изменчивой по сравнению с оценкой своих качеств и вклада, а последняя оценка - наиболее устойчивой.

В этом же исследовании было доказано, что существует связь между эффективностью совместной управленческой деятельности и содержанием представлений о себе ее участников. В эффективных группах деловые качества имеют больший удельный вес среди значимых для совместной деятельности качеств, в то время как в неэффективных группах деловые, коммуникативные и личностные качества имеют для их членов приблизительно равное значение. В эффективных группах более изменчивой является оценка качеств, более устойчивой - оценка вклада; в неэффективных - наоборот, что, по мнению автора, носит компенсаторный характер. Таким образом, совместная деятельность оказывает влияние не только на содержание, но и на степень устойчивости самооценки.

Возможность более глубокого понимания механизмов, обуславливающих процессы взаимодействия в рамках совместной деятельности, возникла на основе исследований, осуществленных еще в 80-е годы Ю.М. Жуковым [68]. Им была разработана «ценностно-нормативная модель межличностного оценивания». В соответствии с его концепцией, процессы межличностного восприятия опосредованы сложившейся у индивида в процессе трудовой деятельности, познания и общения когнитивной структурой, представляющей собой систему ценностных и нормативных эталонов. Ценностными эталонами выступают представления об оптимальной степени выраженности личностных свойств в такой степени, при которой индивид вносит максимальный вклад в групповую эффективность. Нормативный эталон - это представление о минимально необходимой или максимально допустимой степени выраженности свойств, обеспечивающей приемлемый вклад в эффективность групповой деятельности или, по крайней мере, не дезорганизующей ее. Оценка, получаемая человеком в рамках совместной деятельности, рассматривается автором этой концепции как оценка

его эффективности в различных сферах групповой активности, что осуществляется путем соотнесения степени выраженности проявлений отдельных свойств с эффективностью его участия в основных видах групповой активности.

Для оценки разных групп свойств взаимодействующими субъектами используются различные по своему строению типы субъективных шкал. Первый тип - для таких свойств, как социальный статус, здоровье, интеллект, характеризуется тем, что ценностный эталон совпадает с одним из полюсов шкалы, а нормативный эталон расположен между ценностным эталоном и другим полюсом шкалы. Второй тип - для таких свойств, как активность, разговорчивость, имеет полярные полюса, ценностный эталон в центре, между нормативными. Например, было показано, что сверхнормативная выраженность такого свойства, как активность вызывает в коллективе негативное отношение. Третий тип шкалы предполагает, что нормативный эталон совпадает с каким-либо полюсом шкалы. Степень дифференцированности оценок партнеров по взаимодействию по различным шкалам различна. А это значит, что требования совместной деятельности определяют не только общую структуру используемых критериев, параметры оценки, но и степень дифференцированности субъективных шкал, используемых при оценивании.

Совместная деятельность, в том числе и управленческая, эффективна лишь тогда, когда она согласована. Очень важно, что согласованность совместной деятельности осуществляется как на уровне исполнительных действий, так и на уровне ее регуляторных компонентов. В реальной управленческой деятельности в явном виде согласуются представления (или оценки) о способах взаимодействия и некоторых других ее элементах. В экспериментальной же ситуации наблюдалась согласованность представлений в целом о целях, мотивах, способах и результатах деятельности. Оказалось, что ниже всего согласованность в оценке внешне заданных целей, выше всего - в оценке результатов деятельности,

а также согласованность в оценке значимости целей совместной деятельности. Хотя и не была выявлена прямая зависимость между степенью согласованности в представлениях об структурных элементах совместной деятельности и эффективностью групп, все же в успешных группах выше согласованность представлений о способах деятельности и мотивационное единство коллективного субъекта управленческой деятельности [164].

Основой согласованности оценок, социальных установок у субъектов совместной деятельности являются полноценные процессы коммуникации в рабочей группе. Г.А. Мингалеева в эмпирическом исследовании выявила, что при отсутствии открытой, активной коммуникации в рабочей группе наблюдается нарушение рефлексивного процесса. Это, в свою очередь, ухудшает взаимопонимание в группе. Истинная согласованность оценок подменяется процессом ассимиляции коллективного мнения со своим собственным. Например, если член группы имеет негативную оценку по какому-либо вопросу и не располагает реальной информацией о мнениях партнеров по взаимодействию, он как бы приписывает свое мнение всем прочим, что может и не соответствовать истинному положению дел. Более того, эталоны оценивания теряют связь с нормативными аспектами деятельности и приобретают эгоцентрический характер [151].

Таким образом, мы видим, что не только содержание, степень дифференцированности, устойчивость самооценки и взаимных оценок субъектов, образующих коллективный субъект деятельности, зависят от характера деятельности, но на этом фоне формируется новое качество значимых для совместной деятельности оценок - их согласованность. Основа согласованности оценок лежит в полноценной, открытой, активной внутригрупповой коммуникации, что делает необходимым расширять спектр задач, решаемых руководителем в контексте управленческого взаимодействия, за счет отладки этих процессов в вверенных ему подразделениях. Особо важной характеристикой руководителя

выступает навык рефлексии и активного использования рассмотренных закономерностей.

**9.6. Феномен самоорганизации
коллективного субъекта деятельности
в контексте управленческого
взаимодействия**

Коллективный субъект деятельности, будь то группа исполнителей или управленцев, характеризуется тенденцией к самоорганизации. Наивно думать, что в организациях всегда имеет место адекватная ее целям степень самоорганизации совместно работающих групп людей. Процессы самоорганизации динамичны и в рамках трудового процесса зависят от значимости для группы тех целей, которые перед нею ставятся. Другими словами, степень самоорганизации коллективного субъекта деятельности зависит от связи личностных, групповых и организационных целей. Именно этим будет определяться, например, значимость для группы отклонений в поведении ее членов и, как следствие -интенсивность социального контроля. В рамках совместной деятельности в каждой группе складывается определенное отношение и к санкциям, применяемым к нарушителям, особенно, если группе делегировано право по их реальному использованию, например, при самоуправлении в бригадах. Так, в исследовании А.А. Грачева [46] было показано, что в группах с большей значимостью материальных санкций и меньшей - моральных реже используют наказание для регуляции совместной деятельности, и в меньшей степени, чем в группах с иными ценностями, проявляется ориентация на предупреждение повторных нарушений.

Таким образом, одни и те же ситуации, возникающие в совместной деятельности разных групп, имеют для них совершенно различное значение, специфично отражаются на групповой активности и внутригрупповых процессах. Это существенно влияет на основные параметры управленческого взаимодействия в структу-

ре «руководитель-исполнитель», а также и на ориентировочную основу реализации руководителем основных управленческих функций. Так, Г. Мингалиевой было показано, что чрезвычайно интенсивный контроль в условиях самоорганизации группы приводит скорее к отрицательным, чем к положительным для группы последствиям. Это бывает в тех случаях, когда функция контроля не дифференцирована, например, в условиях бригадной организации труда от мастера - к бригадиру - совету бригады и реализуется стихийно. Стихийный индивидуальный контроль, осуществляемый участниками совместной деятельности, способствует развитию в коллективе установок подозрительности и недоверия [26]. Таким образом, непроработанность принципов делегирования контроля в ситуации самоорганизации участников совместной деятельности может породить негативные социально-психологические тенденции в группе. На этом фоне роль руководителя состоит не просто в делегировании группе прав по реализации контроля, а в помощи группе в формировании системы контроля, оценке ее эффективности и коррекции в случае неадекватного со стороны группы исполнения этой функции.

Не менее интересны процессы группового планирования совместной деятельности. По данным А.Н. Лебедева, групповое планирование в случае его стихийного осуществления представляет собой очень противоречивый процесс. Противоречие заключается в том, что в естественных производственных условиях привлечение большего числа членов группы к планированию, с одной стороны, приводит к повышению групповой заинтересованности, включенности членов коллектива, но, с другой — к снижению операционального уровня планирования. Остановимся на этом подробнее. А.Н. Лебедев выделил следующие операциональные уровни группового планирования:

1. Уровень планирования отдельных задач, когда определяются текущие задачи, потребности группы и принимается решение о их осуществлении.

2. Уровень ранжированного планирования задач, когда они не только определяются, но и оцениваются с точки зрения их приоритетности.
3. Уровень планирования этапов деятельности, предполагающий создание развернутого плана по каждой задаче.
4. Уровень планирования средств, когда обсуждаются не только основные и промежуточные цели, но и средства их достижения.
5. Уровень планирования условий, когда вскрываются также все потенциальные затруднения. На этом уровне группа анализирует соответствие имеющихся средств деятельности поставленным целям, исследуются возможные противоречия, определяются пути их устранения.
6. Уровень альтернативного планирования, который по своей сути является вариантом сценарного планирования.
7. Уровень рационального планирования деятельности в целом. Каждый последующий уровень как бы включает все предыдущие.

При значительном числе участников процесса группового планирования не удастся в обычной ситуации перейти с 1 уровня на более высокие. Вместе с тем, при специальной подготовке группы, в частности, при ее обучении планированию с использованием сетевых графиков и отражающих их внешних средств, это противоречие удастся преодолеть и повысить операциональный уровень планирования без снижения числа принимающих в этом процессе участия членов группы. В этом случае планы, складывающиеся на основе группового взаимодействия, оказываются более продуктивными, вскрывающими больше проблем, чем разработанные непосредственным руководителем единолично [133].

Какой же может быть роль руководителя в ситуации группового планирования? Она достаточно сложна и определяется совокупностью реализуемых им функций, в частности: формирующей субъект коллективного взаимодействия (обучает коллектив оптимальным

видам планирования, организует рефлексию процессов планирования, анализ разработанных планов и результатов их воплощения в жизнь); организационной (инициирует, организует процесс разработки плана, инициирует использование оптимальных видов планирования, контролирует адекватность процедур); экспертной (участвует в разработке эталонов деятельности, помогает более адекватно оценить возможности смежных подразделений, «завязанных» на выполнении разрабатываемых планов). Мы видим, что это значительно сложнее, чем просто делегировать коллективу право на частичную реализацию этой функции, соответственно и управленческое взаимодействие в этом контексте также реализуется через более сложную систему взаимодействий.

Рассмотрим далее, какова специфика деятельности руководителя при осуществлении функции организации. В условиях саморегуляции группы эта функция реализуется в виде самостоятельного распределения нагрузки между ее членами. При эффективном взаимодействии при распределении нагрузки группа достигает так называемого «согласованного оптимума». Под согласованным оптимумом при распределении нагрузки Л.Н. Волгин [49] подразумевал достижение оптимального сочетания целевой функции группы и каждого ее члена. Другими словами, это оптимальное сочетание людских воле и индивидуальных ресурсов, осуществляемое в условиях изменяющихся обстоятельств деятельности для реализации цели, стоящей перед группой. Достижение согласованного оптимума осуществляется за счет издержек внутреннего потенциала каждого члена группы. Согласованность и скорость перехода коллективного субъекта деятельности от одной точки согласованного оптимума к другой выступает показателем его организованности.

Природа и направленность «ухода» группы от имеющегося уровня согласованного оптимума определяет выбор руководителем способа управления групповыми усилиями. Попытки изменения режима деятельности со стороны его членов могут быть рациональны-

ми (волевыми) или эмоциональными (реактивными), вести к установлению нового уровня согласованного оптимума или разрушать имеющийся оптимум. При этом действия членов группы или руководителя могут быть направлены на изменение или поддержание уровня активности, изменение ее направленности или, наоборот, на пресечение попыток осуществить подобные изменения, оптимизацию распределения нагрузки между членами группы, создание системы управления ею, обеспечение согласованных действий участников совместной деятельности, профилактику неоптимальных состояний и их отрицательного влияния на качество деятельности. Естественно, что руководитель обязан учитывать особенности внутригрупповой активности в сфере «согласованного оптимума».

При недостаточной степени сформированности этих процессов на групповом уровне повышаются требования к руководителю, управляющей подсистеме в целом. Подобная групповая «дисфункция» достаточно часто провоцирует руководителей к злоупотреблению авторитарными методами руководства. Это положение подтверждено в эмпирических исследованиях А.Г. Шестокова [249]. Им было показано, что в слаборазвитых группах личность руководителя, его статус и деловые качества выступают едва ли не одним из решающих условий успешности деятельности, в то время как в высоко-развитых группах основной успех достигается за счет способности группы к самоорганизации и самоуправлению, базирующихся на целевом и мотивационном единстве участников группы. Из этого вытекает, что совпадение или несовпадение в группе формальной и неформальной подструктур не является столь уж необходимым условием и существенным фактором групповой успешности.

Однако вернемся к проблеме «согласованного оптимума». Ключевым моментом в его достижении на групповом уровне является так называемое «групповое волевое усилие», которое не является простой суммой волевых усилий отдельных членов группы. Исследования В.К. Калина [92] показали, что хорошие индивиду-

альные волевые качества отдельных членов представляют собой лишь потенциальные возможности группы и реализуются только в том случае, когда члены группы обладают навыками взаимной рефлексии, а также свойствами и навыками, позволяющими им успешно разрешать конфликтные ситуации.

Для эффективного функционирования группового волевого усилия группе требуется пройти некоторый организационный этап, в ходе которого происходит его становление, стабилизация. По мере развития группового опыта возможно создание нескольких структур, обеспечивающих групповое волевое усилие, ориентированных на деятельность в различных обстоятельствах. В этой ситуации руководитель должен для эффективного руководства совместной деятельностью очень четко рефлексировать этапы становления группового волевого усилия, его уровень, во многом обусловленный ценностно-организационным единством группы.

Кроме того, при управлении такими качествами коллективного субъекта деятельности, как самостоятельность, целеустремленность, организованность, выражающими его волевым потенциал, руководителю приходится иметь в виду два аспекта: предметное содержание деятельности и режим активности группы.

Рассмотренные В.К. Калиным закономерности распределения функций в группе свидетельствуют, что руководитель или управляющая система для эффективной реализации лишь одного из аспектов функции организации должны опираться на ориентировочную основу, представленную системой моделей, отражающих как его собственный опыт и ценностные ориентации, так и процесс рефлексии групповых процессов, обеспечивающих формирование группового волевого усилия при достижении группой «согласованного оптимума» в условиях совместной деятельности.

Рассмотрим далее один из факторов, лежащих в основе процессов формирования группового волевого усилия. Этим фактором является внутригрупповая ответственность. Под этим термином понимается переживание членом группы происходящих в ней процес-

сов и готовность принять на себя ответственность не только за свои функциональные обязанности и складывающиеся отношения с окружающими, но и за жизнедеятельность других членов группы и группы в целом [55]. Е.Д. Дорофеевым выявлены три аспекта переживаемой субъектами ответственности в рамках совместной деятельности: эмоциональный (иметь чувство ответственности, переживать, стыдиться, винить себя); когнитивный (разделять, одобрять, быть согласным); поведенчески-волевой (отстаивать, помогать, поддерживать).

Ответственность переживается членами группы за целевые, процессуальные и результативные аспекты деятельности, а также за сохранение или изменение групповых норм и отношений и их реальное содержание. Е.Д. Дорофеевым выделены следующие социально-психологические типы ответственности в рамках совместной деятельности: индивидуализированный, избирательный, генерализованно-покровительственный, генерализованно-адекватный, прагматичный, диффузный - в зависимости от аспектов деятельности и состава субъектов, в отношении которых человеком принимается на себя ответственность.

В рамках совместной деятельности в группе происходит распределение и перераспределение ответственности, при этом может возникнуть так называемая «диффузия ответственности». Интересно, что существует определенная связь между такими личностными характеристиками, как интернальность-экстернальность и типом демонстрируемой субъектом ответственности. Так, интерналы чаще демонстрируют индивидуализированный, прагматический, генерализованно-адекватный тип, а экстерналы - избирательный и генерализованно-покровительственный. Естественно, что только на фоне глубоко переживаемой участниками совместной деятельности групповой ответственности возможны интеграция волевого потенциала группы и достижение согласованного оптимума.

Таким образом, оптимизация управленческого взаимодействия возможна лишь в том случае, если ру-

ководитель ориентирован на учет этой характеристики группы и отдельных ее членов.

Рассмотрим далее, каким образом все многообразие рассмотренных факторов увязывается в реальную ориентировочную основу управленческого взаимодействия. Сделаем это на примере взаимодействия в структуре организационной функции, которая осуществляется, в частности, через распределение руководителем или органом управления функций, обязанностей исполнителей в совместной деятельности.

Содержанием этого процесса в структуре совместной деятельности, по мнению Бобневой М.И. [27], является перевод руководителем объективных требований, задаваемых «функциональной организацией», в модели и образы деятельности, определяемые социально-психологическими характеристиками коллектива. У руководителя существуют модели (образы, представления) относительно того, что подлежит распределению, между кем распределяются функции, за чем и как. В связи с этим выделяются следующие модели:

- модель объекта деятельности;
- модель рабочего персонала;
- модель смыслов и значения деятельности;
- модель правил поведения и степеней свободы.

Рассмотрим эти модели подробнее. Так, например, модель объекта деятельности может отражать социальные, экономические, правовые, социально-психологические планы производственной деятельности. Распределяемые функции выступают для субъекта, осуществляющего эту деятельность в контексте всего многообразия его мотивационных отношений. На этом фоне осуществляется своеобразная перекодировка оснований для распределения функций с требований технико-технологической системы на распределения статуса, престижа, льгот, привилегий, личных предпочтений, что, с точки зрения руководителя, может повысить эффективность управленческого взаимодействия. Распределение функций выступает в этом случае как вариант

распределительных отношений, существующих в обществе. В этом контексте «социальные, социально-психологические и социально-экономические факторы всегда выступают на передний план, иногда затеняя и нарушая реализацию требований основной системы деятельности» [27, с. 60].

Модель рабочего персонала также может строиться исходя как из профессиональных, так и сугубо личных характеристик, семейного положения, связей, участия в общественных организациях, отношения с администрацией.

Модель смыслов и значения деятельности меняется у различно ориентированных субъектов. Так, смысл может видеться в решении производственных задач, утверждении своего авторитета, повышении престижа, установлении и поддержании отношений с подчиненными и вышестоящим руководством.

Модели правил поведения и степеней свободы создаются субъектом в отношении способа выполнения им деятельности по распределению функций: субъект может придерживаться жестко заданных технико-технологическими особенностями производства моделей или ориентироваться на социально-психологические особенности коллектива, этические нормы и т.п. Подобные модели регулируют осуществление и других функций, особенно контроля.

Таким образом, деятельность руководителя по реализации основных функций управления в структуре управленческого взаимодействия несет на себе отпечаток как его опыта, ценностных ориентации, так и групповых процессов. Особое место среди них занимают процессы саморегуляции субъекта совместной деятельности, что обусловлено сложными соотношениями между управленческим воздействием, направленным на оптимизацию деятельности вверенного коллектива, и указанными внутригрупповыми процессами.

9.7. Виды управленческого взаимодействия

Взаимодействие в рамках совместной деятельности носит двоякий характер: предметно-направленное взаимодействие, реализующее воздействия коллективного субъекта деятельности на общий предмет труда, и воздействия друг на друга в процессе деятельности. Управленческое взаимодействие относится к последнему его виду. Мы видим, что основанием для классификации выступают различные классы объектов, если только объектом можно рассматривать партнера по взаимодействию. По другому основанию А.А. Грачевым было выделено информативное и регулятивное взаимодействие. Функция первого состоит в изменении когнитивной основы взаимодействия - образа ситуации. Регулятивное взаимодействие служит для определения системы оценок значимого при взаимодействии. В результате этих процессов определяется, например, значимость цели для взаимодействующих субъектов. Следует отметить, что эти виды взаимодействия носят как внешне ориентированный, так и внутренне ориентированный характер. Внутренне ориентированное взаимодействие направлено на организацию собственного поведения, в частности, на приведение собственных оценок в соответствие с некоторым уровнем приемлемости, позволяющем принять обсуждаемые цели [46].

Возможен иной подход к типологизации взаимодействия в структуре управления. Так, А.А. Русалинова [197] выделила элементы взаимодействия руководителя и подчиненных на основе структурного анализа деятельности руководителя. Эти элементы сочетают в себе коммуникативную задачу, которую решает руководитель, с показателем этапа взаимодействия в общей его структуре. К числу таких элементов ею были отнесены: выбор задач, принятие решений, организация группы, выбор методов побуждения, осуществление контроля, стимулирование активности, установление отношений с подчиненными, установление обратной связи с коллективом, регуляция информационных потоков, взаимодействие с общественными организациями.

Мы видим, что большая часть позиций этого перечня, кроме двух последних, в совместной деятельности реализует основные функции управления. Они отражают структуру самого взаимодействия и могут проявляться в любой из уже названных нами ранее сфер взаимодействия. Взаимодействие с общественными организациями, как нам кажется, включено в этот перечень из-за отсутствия традиции дифференциации видов взаимодействия, реализующих частные коммуникативные задачи, и сфер взаимодействия, в которых фиксируется определенный его сюжет. Регуляция информационных потоков, в свою очередь, не отражает какой-либо определенной сферы взаимодействия, а является средством реализации управления. Так, побуждение коллектива, поддержание взаимоотношений с ним и т.п. возможно за счет регуляции информационных потоков.

Таким образом, навыки руководителя в сфере управленческого взаимодействия могут характеризоваться и на этом уровне, через характеристику его состоятельности в постановке перед коллективом задач, принятии решений, организации группы, выборе методов побуждения, осуществлении контроля, стимулировании активности, установлении отношений с подчиненными, установлении обратной связи с коллективом.

А.А. Русалинова, рассматривая деятельность руководителя, в частности, управленческое взаимодействие, сосредоточила внимание на его микроуровне, т.е. тех конкретных шагах, из которых и складывается процесс взаимодействия. Важен и интересен тот факт, что в литературе по управлению отдельные элементы этого уровня, в силу их особой значимости для создания оптимальных предпосылок вовлечения людей в деятельность, рассматриваются в одном ряду с феноменами, относящимися к более высокому уровню. Речь, в первую очередь, идет о мотивации сотрудников, которая представляется некоторыми авторами как самостоятельная функция управления, наряду с планированием, организацией и контролем [147]. В перечне А.А. Руса-

линовой мотивация персонала входит в параметр стимулирования активности. Вместе с тем, психологу понятно, что основные функции управления и мотивация персонала - явления различного порядка. Взаимодействие руководителя и подчиненного в связи с реализацией любой функции управления, особенно регулирования, предполагает элемент мотивирования, за счет которого во многом обеспечивается определенная степень психологической вовлеченности как во взаимодействие, так и в трудовой процесс в целом.

Зададимся вопросом: можно ли типизировать виды управленческого взаимодействия на других, чем выше рассматривалось, уровнях? Чтобы ответить на него, в качестве примера рассмотрим деятельность руководителя по мотивации персонала. Проблема мотивации персонала занимает в современных исследованиях по менеджменту, психологии и социологии управления столь значительное место, что только ей одной могло бы быть посвящено отдельное издание. Опираясь на теории мотивации Маслоу, МакКлелланда, Херцберга, Врума, Портера и Лоулера [147, 243], авторы пособий по менеджменту дают конкретные указания по взаимодействию с персоналом и организации его деятельности, способствующие наиболее полной актуализации возможностей человека для достижения целей организации. В настоящем контексте разнообразные теории мотивации труда нас интересуют не столько с содержательной стороны, сколько с точки зрения характера даваемых рекомендаций и возможности формирования на их основе у руководителей полноценной ориентировочной основы деятельности.

Остановимся на этом подробнее. Так, Мес-кон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. в известном издании «Основы менеджмента» дают перечень методов удовлетворения потребностей высших уровней как условий формирования наиболее действенной мотивации труда [147, с. 369]. К их числу они относят:

- Предоставление сотрудникам такой работы, которая позволила бы им общаться.

- Создание на рабочих местах духа единой команды.
- Проведение с подчиненными периодических совещаний.
- Сохранение возникших неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок.
- Предоставление подчиненным более содержательной работы.
- Обеспечение им положительной обратной связи с достигнутыми результатами.
- Высокая оценка и поощрение достигнутых подчиненными результатов.
- Привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий.
- Продвижение подчиненных по службе.
- Обеспечение обучения и переподготовки, которая повышает уровень компетентности подчиненных и позволяет полностью использовать их потенциал.
- Предоставление подчиненным сложной и важной работы, которая требует от них полной отдачи.
- Поощрение у подчиненных творческих способностей.

Прежде чем остановиться на более подробном анализе предложенных методов воздействия на мотивацию персонала, мы должны упомянуть об одной чрезвычайно важной особенности реализации взаимодействия на микроуровне. Если на макроуровне управленческое взаимодействие предполагает наличие у реализующего его лица всегда осознаваемой интенции воздействия на состояние системы или ее отдельных элементов, то на микроуровне элемент сознательности и произвольности некоторых шагов в ходе взаимодействия наблюда-

ется не всегда. Так, руководитель, фиксируя свое внимание на задаче создания мотивации, наиболее действенной с его точки зрения в конкретных условиях, может непроизвольно породить эффекты, в целом препятствующие решению поставленных перед исполнителем задач.

Примером может служить гипотетический случай, когда руководитель, в соответствии с одной из приведенных выше рекомендаций, предоставляя подчиненному сложную и ответственную работу, которая потребует от него полной отдачи, побуждает исполнителя к ответственному отношению к делу, заостряя внимание как на особой значимости для исполнителя конкретного задания, так и на, допустим, не вполне удачном ранее имевшем место опыте исполнителя в подобного рода делах, а также на высокой вероятности неблагоприятного развития событий и возможности применения к нему негативных санкций при провале им дела. В сознании руководителя это выступает своеобразным призывом к осмотрительности и фактором, способствующим созданию адекватной мотивации. Однако в этом случае, наряду с высокой мотивацией, он может породить у исполнителя такой уровень тревожности (т.е. неоптимальное для деятельности эмоциональное состояние), который приведет к снижению эффективности деятельности в целом. В сознании же руководителя останется только факт создания мотивации, но не факт воздействия на самооценку и состояние исполнителя.

О руководителях, которые либо умеют системно мыслить в отношении психологических предпосылок деятельности людей, либо интуитивно не переходят границ целесообразности при мотивации исполнителей и за счет этого добиваются требуемых для деятельности предпосылок, говорят, что их отличает взвешенность воздействия. Подобного рода особенности воздействия являются следствием представленности в ориентировочной основе деятельности руководителя по реализации функции регулирования основных принципов воздействия, таких как принципы минимизации воздейст-

вия, комплексности воздействия, системности воздействия и его внутренней непротиворечивости, о которых мы подробно писали в первой части пособия. Эти принципы важны для рассмотрения взаимодействия как на макроуровне, так и на микроуровне.

Возвращаясь к проблеме формирования адекватной ориентировочной основы деятельности руководителя по мотивации сотрудников, мы должны рассмотреть этот процесс на более глубоком уровне, определив место мотивации в общей структуре факторов, выступающих психологическими механизмами, обуславливающими активность человека. Такой подход обусловлен тем, что любой акт управленческого взаимодействия так или иначе представляет собой воздействие либо на интенсивность и динамические характеристики активности людей, либо на ее содержание.

В связи с этим выделим классы феноменов, играющих различную роль в процессе реализации активности. Так, первый класс, который условно можно обозначить как класс источников активности, будет представлен такими психологическими образованиями, как потребности человека, его интересы, склонности, убеждения, идеалы, его мировоззрение. Эти образования лежат в основе содержания мотивации конкретных действий человека. Именно эти факторы в первую очередь попали в поле внимания исследователей, занимающихся проблемой мотивации.

Вместе с тем, в литературе по менеджменту не рассматриваются типы коммуникативных задач, которые реализуются на микроуровне управленческого взаимодействия при воздействии на эту группу факторов. Психологам же они хорошо известны. К их числу относятся: 1) побуждение процессов смыслообразования и целзполагания; 2) формирование новых источников активности; 3) изменение побудительной функции существующих мотивов. Без побуждения процессов смыслообразования и целеполагания невозможно обеспечение условий, способствующих поддержанию адекватной мотивации и инициации активности. Это достигается за счет того, что руководители фиксируют

внимание своих подчиненных на значимости для них тех или иных обстоятельств, значимости личных целей в контексте целей организации. Кроме того, руководители, мотивируя свой персонал или коллег, должны оценить наличие у них адекватных задачам воздействия предпосылок деятельности (соответствующих потребностей, интересов, склонностей и т.п.), апеллируя к которым можно вызвать к жизни наиболее действенные мотивы требуемой деятельности. При их наличии следующим шагом будет оценка их положения в общей иерархии факторов, обуславливающих мотивацию конкретного субъекта деятельности, и, если это требуется, осуществление воздействия, направленного на повышение их места в иерархии, в целях активизации побудительной функции соответствующего мотива. Например, для создания оптимальной мотивации при воплощении решений в жизнь часто используется причастность субъекта деятельности к процессу выработки решения. Это осуществляется за счет создания общественных комитетов и привлечения их представителей к выработке решений [194]. Притом совсем не обязателен реальный вклад со стороны привлеченных лиц в выработку решения. Очень часто процедура привлечения рядовых членов организации к принятию решений как деятельности, влияющей на актуализацию требуемой мотивации, используется в целях манипуляции сотрудниками. В этих случаях партиципация (привлечение рядовых членов организации к принятию решений) выступает не методом выработки решения, а методом убеждения. Подробнее проблемы манипулятивного взаимодействия в управлении мы коснемся в следующем разделе.

Несколько иная ситуация возникает, когда подходящая основа для формирования мотивации отсутствует. Например, для творческого отношения к какому-то делу желательно наличие интереса в соответствующей области, однако у конкретного испытуемого он отсутствует. Тогда возможно формирование интересов при вовлечении субъекта деятельности в специальный образ организованную деятельность. Это может быть,

например, участие в эмоционально окрашенных мероприятиях, раскрывающих разнообразные стороны соответствующей области знания или сферы деятельности. Вовлечение персонала в такого рода мероприятия и последующая рефлексия пережитого — начальные шаги по формированию требуемой для указанного случая мотивации.

Таким образом, мы видим, что мотивация персонала предполагает в различных случаях по отношению к конкретным субъектам совершенно различные шаги и различные варианты управленческого взаимодействия.

Ко второй группе феноменов, выступающих в роли своеобразных регуляторов, которые в определенных условиях блокируют активность человека, а в других, наоборот, способствуют ее реализации, относятся установки, групповые нормы, самооценка, а также феномены, обеспечивающие их нормальное функционирование, в частности, переживание субъектом деятельности степени определенности ситуации или, иначе говоря, уровень субъективной неопределенности в контексте конкретной ситуации.

К третьей группе феноменов можно отнести фоновые психические состояния как индивидуального, так и коллективного субъекта деятельности. Достижение определенного результата взаимодействия зависит от полноценности учета и адекватности воздействия на перечисленные группы факторов. Возвращаясь к примеру формирования благоприятной для деятельности мотивации за счет вовлечения исполнителей в процесс принятия решений через их работу в специально созданных комитетах, укажем на мнения Г.Кунца и СО' Доннела, которые считают, что групповое принятие решения в некоторых случаях может обострить имеющиеся между представителями комитета противоречия, что, в свою очередь, создаст основу для неоптимального эмоционального фона и уже за счет этого снизит эффективность деятельности членов комитета при их вовлечении как в процесс принятия решения, его реализацию, а также и в другие виды взаимодейст-

вия с участниками конфликта [125, т. 2]. В современной литературе по менеджменту также можно найти многочисленные советы по обеспечению требуемого для активной деятельности уровня самооценки исполнителей, групповых ценностей и т.д., по созданию требуемых эмоциональных предпосылок деятельности и взаимодействия.

Таким образом, характер вовлеченности персонала в решение задач организации будет определяться этим комплексом факторов. И то, что в менеджменте носит название мотивирования персонала, с психологической точки зрения может быть обозначено как создание системы оптимальных психологических предпосылок для деятельности персонала, где выпадение, несвоевременная реализация или неадекватная представленность того или иного фактора снижает эффективность этой системы и, соответственно, управленческого взаимодействия в целом. В каждом конкретном случае оптимизация вовлеченности людей в исполнение ими своих обязанностей представлена специфическим, неповторимым алгоритмом. Однако этот алгоритм включает в себя решение вполне определенного круга задач: воздействие на источники активности; факторы, выполняющие регуляторную функцию; психологические состояния, выступающие фоном для реализации любых форм активности.

Вместе с тем, следует отметить, что решение указанного круга задач имеет место не только в управлении, но и в других видах взаимодействия людей, например, при формировании определенного экономического поведения граждан, управления их социальной активностью и т.д. Другое дело, что способы их реализации в организациях имеют все же свою специфику, обусловленную спецификой этой социальной системы.

Что же нам может дать проведенный выше анализ, если дополнительно выделить какие-либо специфичные только для управления виды взаимодействия нам не удалось? Он, как нам кажется, позволяет наметить еще одну систему рассмотрения структуры взаимодействия с точки зрения представленности в ней всех трех

групп задач, решение которых обеспечивает создание системы оптимальных психологических предпосылок для деятельности персонала. Это, в свою очередь, позволяет уточнить требования к навыкам руководителя, введя в число важных не общие, а достаточно дифференцированные требования, отражающие владение определенными приемами, такими как приемы воздействия на состояние отдельных людей и групп, приемы воздействия на групповые нормы и т.д.

9.8. Стратегии управленческого взаимодействия

Как на уровне целеполагания, так и последующей реализации групповых целей (при принятии решений, организации группы, осуществлении контроля и стимулировании активности, установлении обратной связи и отношений с подчиненными), взаимодействующие стороны могут либо достичь согласия, либо нет. В зависимости от этого определяются и стратегии последующего взаимодействия. Так, они могут быть направлены на:

- 1) содействие как действенная помощь другим, активное содействие достижению общей цели;
- 2) противодействие, совершение несогласованных с другими действий, идущих вопреки действиям других членов совместной деятельности;
- 3) уклонение от взаимодействия, даже в том случае, когда обстоятельства этого требуют.

При диадическом взаимодействии эти стратегии реализуются следующим образом:

- 1) сотрудничество, когда оба партнера содействуют друг другу в решении общих задач;
- 2) противоборство, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей в рамках совместной деятельности;
- 3) уклонение от взаимодействия, когда оба участника избегают активного взаимодействия;

- 4) однонаправленное содействие, когда один из участников оказывает содействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;
- 5) однонаправленное противодействие, когда один из участников оказывает противодействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;
- 6) контрастное взаимодействие, когда один из участников старается способствовать успеху другого, а другой прибегает к активному противодействию первому, подчас маскируя свои действия тем или иным способом;
- 7) компромиссное взаимодействие, сочетающее в себе элементы названных выше тактик [75].

Понятно, что все эти тактики могут реализоваться и в структуре управленческого взаимодействия между различными субъектами: коллективными и индивидуальными. Они могут входить как в структуру деятельности по целеполаганию, так и в ее исполнительские компоненты, быть внешне или внутренне ориентированными.

Особый интерес у исследователей представляют ситуации противодействия между руководителем и подчиненными. Исследовался один из достаточно распространенных видов этой тактики - отказ исполнителей от выполнения распоряжения руководителей. Под отказом исполнителей С.А. Ширяев понимал открытое выражение исполнителем своего несогласия с руководителем, неисполнение его распоряжений [25].

В каких же случаях возникают отказы и в чем их причины? Для ответа на эти вопросы необходимо проанализировать совокупность реально существующих обязанностей исполнителей. Их можно классифицировать следующим образом:

- 1) должные, которые предполагают выполнение основных видов деятельности с представлением оговоренного в должностных инструкциях результата;
- 2) возможные, которые возникают в случае непредвиденных обстоятельств производства;

3) дополнительные, связанные с выполнением заданий, обусловленных традициями, нормами, требованиями коллектива, общественными поручениями.

Одну и ту же обязанность исполнитель может расценивать как возможную, а руководитель как должную. Именно это становится основой для отказов исполнителей. Отказы возникают в тех случаях, когда исполнители оценивают свои обязанности как необязательные. Причины отказов на уровне первичного звена управления могут быть связаны с несовершенством нормативной базы производственной деятельности (несовершенные должностные инструкции), несогласием исполнителей с задачами, которые выдвигаются руководителем, способами достижения цели, условиями организации деятельности, желанием побудить руководителей к более обдуманному указанию, невыполнимостью распоряжений, при нарушении руководителем существующих в коллективе норм, при применении руководителем неадекватных методов воздействия, при отсутствии у руководителя навыков командования, при антипатии к руководителю, при низкой оплате за работу, на фоне некоторых индивидуальных особенностей исполнителей, в частности, на фоне конформного поведения, при сверхнормативном отношении исполнителей к своим обязанностям, при желании получить дополнительные блага.

Причины отказов при взаимодействии между различными уровнями управления носят несколько иной характер, в частности, когда нижестоящий руководитель имеет свои предложения относительно достижения целей, а также в случае несогласия со способом воздействия вышестоящего руководителя (приказ вместо просьбы).

Отказы исполнителей всегда представляют определенную проблему с точки зрения выбора тактики последующих действий руководителя по преодолению сопротивления. У руководителя имеется не такой уж широкий спектр возможных методов: методы неформальной организации, психологические методы воз-

действия и методы административного принуждения. Две последние категории методов могут быть либо адекватными с правовой точки зрения, либо не вполне адекватными, реализоваться сумбурно или достаточно целенаправленно. А.С. Ширяев выделил следующие классы методов воздействия, используемых в случае отказов исполнителей руководителями первичного и среднего звена управления: 1) правомерные и целенаправленные; 2) правомерные и нецеленаправленные; 3) неправомерные и целенаправленные; 4) неправомерные и нецеленаправленные. Оказалось, что используемые в случаях отказов методы воздействия отличаются в зависимости от статусных характеристик субъектов взаимодействия: начальники цехов более склонны использовать неправомерные методы воздействия; тактика мастеров более разнообразна, чем тактика начальников цехов. Используемые методы воздействия связаны со стилем деятельности: руководители, характеризующиеся коллегиальным стилем управления, в отличие от тех, кто реализует директивный стиль, склонны учитывать такую характеристику исполнителей, как управляемость, стремятся предугадывать возможные отказы и возможные реакции групп и исполнителей на свои распоряжения. Они еще до принятия решения стараются его обсудить с исполнителями. Исполнители, имеющие право обсуждать решение руководителей, реже отказываются от исполнения их распоряжений, так как они имеют возможность высказать свое несогласие уже после исполнения. Руководители директивного стиля в случаях отказов предпочитают жесткую тактику в отношении исполнителей в назидание другим.

Учет уровня управляемости исполнителей наиболее эффективен на низшем уровне управления при решении вопроса о возможных обязанностях исполнителей. Предвосхищение результатов воздействия, как условие профилактики противодействия, эффективно при обсуждении должностных обязанностей исполнителей на уровне вторичного звена управления — исполнителей. На всех уровнях управления кроме пер-

вичного (начальник цеха - рабочие) для профилактики отказов оказывается эффективным изучение предложений участников взаимодействия еще до принятия решения в отношении дополнительных обязанностей. При обсуждении дополнительных обязанностей на бригадном уровне оказывается целесообразным обсуждение результатов исполнения.

Вместе с тем, проблема отказа исполнителей от выполнения распоряжений может рассматриваться и в более глубоком психологическом контексте. Из опыта каждый знает, сколь различна реакция разных людей на отказ во взаимодействии: для одних это выступает свидетельством самостоятельности мышления исполнителей, а для других - сигналом его недисциплинированности, неуступчивости. Тип реакции на отказ связан, по мнению В.В. Скворцова [205], с ориентацией руководителя либо на командные методы управления, либо на так называемое рефлексивное управление. Командное управление ориентировано на организацию деятельности преимущественно исполнительского характера с ограничением инициативы подчиненных. Кроме того, для этого типа ориентации характерна установка на жесткий контроль, нетактичность, частое использование наказаний. Рефлексивное управление связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий; контроль может быть достаточно систематичным, но без излишней придирчивости, также характерно преимущественное использование позитивных стимулов.

Основным психологическим механизмом, определяющим предпочитаемый тип управления, выступают процессы целеполагания руководителя. Так, руководитель может быть ориентирован на жесткое воплощение принятого решения в жизнь, и в этом случае он крайне негативно оценивает любые отклонения реальных результатов исполнения от предусмотренных распоряжением. Другой тип ориентации - ориентация на проблему, свидетельствующая, что основная цель - не столько жесткое следование распоряжению, сколько наиболее

полное разрешение проблемы. Если однозначное следование распоряжению препятствует этому, то допустимы иные, не предписанные им действия. Ориентация на проблему свойственна руководителям, стремящимся к результатам, качественно превышающим уровень подготовленного решения. В.В. Скворцовым высказано предположение, что руководители, ориентированные «на решения», в большей степени тяготеют к командному управлению, а ориентированные «на проблему» - к рефлексивному. Соответственно и отказывающийся от исполнения подчиненный воспринимается в том и в другом случае либо как «удобный» или «более предпочитаемый», либо как «неудобный» или «менее предпочитаемый».

Таким образом, наполнение руководителями содержанием качеств исполнительности и инициативности обусловлено их собственной ориентацией на те или иные управленческие цели. Методы же взаимодействия с подчиненными зависят от того, к какому типу — «удобным» или «неудобным» — они относятся. Руководители с ориентацией на решение предпочитают сотрудничать с «уступчивыми» подчиненными и, в меньшей степени, с «независимыми» работниками. Напротив, руководители с ориентацией на проблему к более предпочитаемым относят «независимого» подчиненного, способного проявить несогласие и предложить лучшее решение проблемы. «Уступчивый» же относится ими к «менее предпочитаемым». В свою очередь, отнесение работника к одному из типов влияет на оценку его деловых качеств. Их уровень у «более предпочитаемого» завышается, а у «менее предпочитаемого» занижается. Отнесение работника к типу «менее предпочитаемый» приводит к появлению в методах организации его деятельности элементов принуждения: повышается требовательность, усиливается контроль, применяются негативные санкции. Руководители, предпочитающие «уступчивых» подчиненных, принуждение чаще используют по отношению к «независимым». Руководители, предпочитающие «незави-

симых», принуждение в основном используют по отношению к «уступчивым».

Рассмотренные исследования В.В. Скворцова позволяют более глубоко понять психологические механизмы, обуславливающие содержание и методы управленческого взаимодействия в ситуации отказа исполнителей от выполнения распоряжения руководителя, а также особенности конфликтов, возникающих подчас между руководителем и «неудобным» подчиненным. Подробнее проблема управленческого взаимодействия в ситуации конфликта будет обсуждаться в специальном разделе.

Обратимся к еще одному типу поведения в условиях противостояния между руководителями и подчиненными. Речь идет о манипулятивных стратегиях. Под манипуляцией в психологии воздействия понимают скрытое воздействие, преследующее односторонние интересы. Основная характеристика этого типа воздействия - подмена активной стороной целей коммуникации. В первой части пособия мы уже приводили примеры использования манипулятивных технологий, в частности, на основе использования функции контроля. В этом случае контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчиненного. Контроль используется как средство формирования неоптимального функционального состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчиненного, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанции.

Выше мы уже указывали на возможность использования партиципации (привлечение рядовых членов организации к принятию решений) в манипулятивных целях, когда истинное участие в процессе принятия решения подменяется его имитацией. Не менее известно использование самокритики в целях создания у

партнеров по взаимодействию «иллюзии заинтересованности руководства в тех проблемах, которые волнуют критически настроенных членов организации» [194, с. 235]. Истинная цель этой коммуникации - снижение противостояния между управляющей и управляемой системами.

Использование манипулятивных технологий в управлении имеет глубокую историю и осуществляется в тех случаях, когда насилие по отношению к противостоящей стороне или реализация в отношении нее властных полномочий напрямую невозможны. Часто это бывает из-за противоречия истинных целей, достигаемых посредством этого рода коммуникации, декларируемым в организации принципам, моральным нормам и т.д. Реализация этих же целей в иного рода коммуникации либо невозможна по правовым соображениям, либо чревата усилением противостояния между управляющей и управляемой системами. Следует отметить, что во взаимодействии манипулятивные технологии используются не только между различными по статусу членами организации в направлении «сверху вниз», но и «снизу вверх», а также по горизонтали. Они представляют собой косвенные методы в структуре управленческого взаимодействия, когда одна из сторон приобретает определенные дополнительные преимущества не за счет открытого обоснования необходимости некоторых шагов, а за счет многократной «подстановки» во взаимодействии скрытых целей вместо декларируемых и порождения эффектов, опосредованно приводящих систему в требуемое состояние. Манипуляция может осуществляться как в структуре формальной системы отношений (примером может служить партиципация), так и во внеформальной или неформальной подсистемах. В силу их взаимосвязи общий эффект может быть достигнут, таким образом, различными путями. Об этом мы подробнее писали в первой части пособия, рассматривая свойство эквивинальности, характерное для открытых систем высокого уровня сложности, таких, как организация.

С тем, чтобы продемонстрировать глубокие исторические корни манипулятивных технологий, используемых в управлении, обратимся к известному средневековому китайскому источнику «Сунь Укун — Царь обезьян», где дан очень яркий пример технологии, которая в современном управлении носит название «кооптация» и заключается в наделении активного и достаточно опасного оппонента формальными властными полномочиями. (Современная практика кооптации освещена в [194, с. 235].) Приведем отрывки из указанного литературного источника, в которых описывается ситуация, предполагающая применение Заоблачным владыкой в отношении Сунь Укуна, Царя обезьян, санкций в связи с поступившими жалобами от других героев этой истории. Так, один из них письменно доносил: «Ао Гуан, слуга Ваш покорный, малый дракон из Восточного моря,... сообщает Заоблачному владыке, государю Великого Неба. На горе цветов и плодов рожденный, в пещере Водной завесы живущий, Сунь Укун, всемогущий колдун и волшебник, оскорблял и мучил малых драконов, водворялся силой в водных покоях, применял принуждение, ...злобствовал яро, насмешничал нагло...» По поводу этих жалоб Дух Золотой звезды, советник Владыки, обратился к нему с такими словами: «...Явите же милосердие. Позовите ее на Небо, назначьте на должность и занесите в списки слуг Вашего Величества». В связи с этим было выстроено Управление Великого мудреца, где учреждались два департамента: «Департамент тишины и покоя» и «Департамент умиротворения духов» [247, с. 45—46, с. 56].

Здесь мы видим, что санкции, обострившие бы еще более ситуацию, были заменены кооптацией. Предполагается, что в ее результате кооптированный субъект приобщается к ценностям управляющей системы и становится менее опасен как оппозиционер, и, более того, возникает возможность использовать его лидерский потенциал в целях формальной подсистемы. Кооптация встроена в реализацию руководителем организации как основной функции управления. Однако контроль и организация не исчерпывают возможности

использования манипуляции в рамках формальной системы взаимоотношений. Очень интересен случай сращения манипуляции и функции регуляции в примере, который метафорически можно было бы обозначить следующим образом: «Как трех богатырей убить двумя персиками». В этом варианте манипуляции истинная цель — порождение конфликта в целях ослабления оппозиции. Для этого несколько сильных и достойных оппонентов ставятся в ситуацию, в которой им делегировано право самим распределять имеющееся в ограниченном количестве поощрение (материальные блага, звания, посты и т.д.), что часто приводит к возникновению между ними конфликта, который не только ослабляет оппозицию в целом, взрывая ее изнутри, но и вытесняет противостояние с управляющей системой с первого плана, за счет высокой актуальности нового конфликта. Подробнее о подобном рода манипуляции можно прочесть в исследовании Харро фон Зенгер «Стратегемы» в разделе, посвященном третьей стратегеме [242, с. 57].

Следует отметить, что манипулятивные стратегии, реализуемые к тому же в сочетании со средствами и приемами, образующими систему внеформального поведения, становятся основой специфического стиля, получившего название в честь Никколо Маккиавелли (264, 265, 274). Существовали попытки исследовать личностные характеристики лиц, склонных его демонстрировать. Оказалось, что их основная особенность состоит в слабой эмоциональной вовлеченности в проблемы других, умение быстро ориентироваться в ситуации и не чувствовать себя связанными моральными нормами. Было выявлено, что к таким людям положительно относятся, как к союзникам. [Вместе с тем, как чрезмерная выраженность в стиле деятельности элементов маккиавеллизма, так и их незначительная представленность снижают эффективность взаимодействия [265].

Таким образом, управленческое взаимодействие реализуется посредством разнообразных стратегий, начиная с сотрудничества и поддержки партнеров по взаимодействию вплоть до противостояния и противо-

борства, которые могут осуществляться как открыто, так и за счет манипуляции, направленной на получение одностороннего дополнительного преимущества. Последнее чаще всего наблюдается в случаях, когда прямое использование властных полномочий и авторитета либо не может реализоваться, либо оно недостаточно.

9.9. Средства управленческого взаимодействия

Мы ознакомились с наиболее распространенными стратегиями взаимодействия, реализуемыми в различных обстоятельствах совместной деятельности. Однако «за кадром» остались средства, приемы и методы воздействия, за счет которых они осуществляются. Остановимся на этом подробнее.

Анализ самых разнообразных вариантов управленческого взаимодействия позволяет сделать вывод, что его арсеналом являются такие коммуникативные процессы, как подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, а также предъявление требований, приказ, принуждение (угроза или реальное использование санкций). Если подражание и эмоциональное заражение в большей степени характерно для процессов в неформальной подструктуре организации, то информирование, внушение и убеждение, предъявление требований, принуждение может быть эффективным как в формальной, так и неформальной подструктурах. Приказ, как правило, - жанр формальной подструктуры. Понятно, что предъявление требований и принуждение, реализуемые в структуре формального и неформального общения, несколько отличаются как по форме предъявления, так и по характеру используемых при их исполнении санкций.

Мастерство руководителя состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной подсистем. Однако сделать это непросто, так как даже в достаточно простых вариантах взаимодействия эти средства могут быть слиты в еди-

ный комплекс. Рассмотрим это на примере использования моральных санкций по отношению к неуспешному исполнителю. Для этого воспользуемся перечнем способов осуществления критики, составленным Ю.Д. Красовским на основе наблюдений за действиями руководителей. Им выделяются следующие способы:

1. Безличная критика. («В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».)
2. Критика-замечание. («Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».)
3. Критика-предупреждение. («Если Вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»)
4. Критика-требование. («Работу Вам придется переделать!»)
5. Критика-озабоченность. («Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей как...»)
6. Критика-опасение. («Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».)
7. Конструктивная критика. («Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?»)
8. Критика-укоризна. («Что же сделали так неаккуратно? И не во время?!»)
9. Критика-смягчение. («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы».)
10. Критика-похвала. («Работа сделана хорошо, но — только не для этого случая».)
11. Критика-удивление. («Как?! Неужели Вы не сделали эту работу?! Не ожидал?!»)
12. Подбадривающая критика. («Ничего. В следующий раз сделаете лучше».)
13. Критика-надежда. («Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это задание лучше».)
14. Критика-вызов. («Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения!»)

15. Критика-аналогия. («Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»)
16. Критика-ирония. («Делали, делали, и ... сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»)
17. Критика-сопереживание. («Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»)
18. Критика-упрек. («Ну что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!» или иной вариант: «Эх Вы! Я был о Вас гораздо более высокого мнения!»)
19. Критика-сожаление. («Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена Вами некачественно».)
20. Критика-намеки. («Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...») [118, с. 196].

Мы расположили варианты высказываний в ином порядке, нежели в источнике. В номерах с 1 по 14 мы видим высказывания, с той или иной степенью жесткости фиксирующие факт несовпадения ожиданий с результатом деятельности исполнителя в форме, соответствующей формальным взаимоотношениям. 15—17 — предполагают идентификацию руководителя и подчиненного, 18—19 - на первый план выдвигают чувства взаимодействующих сторон. И то, и другое уже не имеет отношения к процессу реализации властных полномочий. 20 - вариант информирования, но опять же без фиксации внимания на ролевых отношениях. Эту фразу мог бы сказать и не начальник, однако ее ориентирующий смысл не изменился бы. Таким же образом можно модифицировать и форму предъявления требований, привнося в нее в уместном случае элементы неформального общения. Однако уместной должна быть не только ситуация, но и степень, мера «неформализации» взаимодействия, поскольку оптимум здесь не совпадает с максимумом, что и позволяет

сохранить между партнерами подобающую деловому общению дистанцию.

В каких ситуациях в структуре управленческого взаимодействия могут быть эффективными подражание и эмоциональное заражение? Руководителю подражают, он передает свое эмоциональное состояние другим, если он характеризуется высоким социометрическим статусом в кругу своих подчиненных, если он неформальный лидер в своей контактной группе. Лидирующее положение в группе делает более эффективным и взаимодействие, основанное на внушении и убеждении исполнителей. Аргументы и призывы авторитетного лица оказывают на партнеров по общению гораздо большее воздействие, чем аргументы человека с низким статусом. Таким образом, при совпадении статуса руководителя в формальной и неформальной подструктурах, он получает дополнительные рычаги воздействия: расширяется репертуар используемых средств, повышается субъективная значимость для партнеров по общению используемых им аргументов.

Информирование коллектива является краеугольным камнем эффективного управленческого взаимодействия. Оно может характеризоваться с точки зрения своевременности, полноценности или адекватности по объему, содержанию и когнитивной сложности, внутренней непротиворечивости, а также в связи с используемыми руководством каналами распространения информации. Особое место при информировании занимает создание в каждом конкретном случае адекватного целям взаимодействия информационного контекста. Одно и то же по содержанию сообщение может различно трактоваться теми, кому оно адресовано, даже подчас приобретает для них смысл, который не имелся в виду лицами, осуществлявшими информирование. Предвосхищение подобного рода эффектов и выбор подходящего для целей взаимодействия контекста является очень ценным навыком руководителя. Про таких говорят: «Он знает, к кому как подойти».

Проблема когнитивной сложности сообщений в управленческом взаимодействии также достаточно ак-

туальна. Если мысль сформулирована слишком сложно, возможны ситуации, когда ее неправильно или недостаточно точно поймут, соответственно, и последующие действия могут быть неадекватными. Если информация предъявлена в примитивной форме, не соответствующей ожиданиям исполнителей, то это может вызвать у них раздражение, послужить причиной снижения авторитета руководителя.

В реальном управленческом взаимодействии достаточно часто встречаются ситуации, когда информирование осуществляется с использованием как формальных, так и неформальных каналов коммуникации. Руководитель может воспользоваться неформальными связями конкретных исполнителей, чтобы обратить их внимание на какие-либо обстоятельства, проблемы и вызвать на фоне этой информации определенную реакцию. Это осуществляется как в форме так называемой «утечки информации», так и в виде просьбы «подружески» обратить чье-либо внимание на определенные обстоятельства, чтобы были сделаны соответствующие выводы. Для многих руководителей, а подчас и управляющих систем целых организаций, проблемой оказывается рациональное сочетание формальных и неформальных каналов коммуникации при информировании как исполнителей, так и внутри управляющей подсистемы. Несвоевременное и недостаточное официальное информирование становится причиной заполнения информационного вакуума слухами и домыслами. Преимущественное использование официальных каналов сужает спектр возможностей руководителей, т.к. официальное информирование диктует определенный контекст взаимодействия, его форму, а нередко и направленность развития событий. Так, если некоторая информация стала достоянием высшего уровня управления с использованием, например, неформальных каналов, то спектр предпринимаемых действий может быть очень широк: от ее игнорирования до запуска некоторых формальных процедур (инициация расследования, например). В случае наличия документа, например, докладной записки, фиксирующего ту же

информацию, руководитель должен предпринять шаги, соответствующие правилам формальной организации или, на сленге управленцев, «дать ход бумаге».

Не меньшей проблемой для руководителей оказывается выбор между внушением и убеждением в рамках конкретных случаев управленческого взаимодействия. Руководители не всегда понимают разницу между этими формами взаимодействия, не представляют, с какими партнерами эффективна та или иная форма.

Таким образом, мы видим, что для различных вариантов взаимодействия целесообразно использование различных тактик, а понимание причин эффективности той или иной тактики может быть достигнуто на основе анализа психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействия в группе.

9.10. Психологические механизмы управленческого взаимодействия

Руководители, в первую очередь руководители первичных коллективов, оказываются в положении субъектов, двояким образом включенных в совместную деятельность: во-первых, в рамках своего подразделения; во-вторых, в управленческую команду, представленную прочими руководителями и персоналом управления. Коллективный субъект управления, как и любой иной коллективный субъект деятельности, представляет собой качественно иное образование, нежели простая сумма составляющих его индивидов, о чем мы уже говорили ранее. Его эффективность также определяется особенностями внутригрупповых процессов. Следовательно, руководители выступают субъектами различных систем внутригрупповых процессов, притом совсем не обязательно, чтобы они были гармонизированы между собой. Таков наиболее общий социально-психологический контекст, в котором и реализуется управленческое взаимодействие.

Остановимся подробнее на механизмах, обеспечивающих управленческое взаимодействие, в частности на тех, которые лежат в основе социального воспри-

ятия. К их числу относятся: идентификация (уподобление себя другому, процесс отождествления себя с другими); эмпатия (процесс эмоционального проникновения во внутренний мир другого, в его чувства, мысли, ожидания и стремления); децентрализация (способность отойти от собственной эгоцентрической позиции, принять точку зрения другого); социально-психологическая рефлексия (осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнерами по общению); каузальная атрибуция (процесс приписывания причин поведения другого человека, причинная интерпретация социальных событий).

Предполагается, что существуют два механизма социального восприятия - межличностный и межгрупповой. К последним, в частности, относится «ингрупповой фаворитизм» (тенденция в благоприятствовании в поведении, восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес, а иногда и в ущерб членам другой группы). Роль этого механизма тем выше, чем больше последовательных и стабильных неудач испытывает группа. Однако существуют механизмы его блокировки, которые оказываются достаточно действенными даже в очень острых ситуациях. К их числу относятся:

- более общие «надгрупповые» цели и ценности межгруппового взаимодействия;
- чередование успехов и неудач в групповой деятельности;
- однозначное толкование, доступность и очевидность критериев, на основе которых извне выносятся суждения об успехе или неудаче группы [2, с. 214-215].

Не менее существен механизм «физиогномической редукции» (выведение внутренних характеристик из внешнего облика человека), который имеет приспособительную функцию в условиях своей культуры, но может потерять ее в иных условиях. Для отечественной практики управления это весьма актуально в

коллективах, включающих в себя представителей различных этнических групп.

Особое место среди механизмов социального взаимодействия занимает каузальная атрибуция. Этот механизм более релевантен именно в ситуации межгруппового общения, когда имеет место недостаток информации о «других». В этих ситуациях для снятия неопределенности вполне естественно использование своего прошлого опыта, его прикидывание в новых обстоятельствах. В.С. Агеевым исследован очень важный в контексте управленческого взаимодействия «группо-центрический эффект» в приписывании ответственности. Оказывается, что ответственность за неуспех собственной группы приписывается ее членами внешним обстоятельствам, а неуспех чужих - внутригрупповым процессам, в то время как успех своих - внутригрупповыми процессами, а у «чужих» - внешними обстоятельствами. Существует связь между успешностью совместной деятельности и характером приписываемых партнерам оценочных характеристик. Чем теснее взаимодействие, тем менее выражены ошибки приписывания [2].

Не менее существенен и механизм стереотипизации. Это вариант «грубой настройки» при познании социального окружения. Более тонкими являются механизмы рефлексии, эмпатии, идентификации. Эти механизмы дополняют, а не подменяют друг друга. Стереотипизация проявляется при половой, профессиональной, возрастной и прочих видах дифференциации. Стереотипизация - механизм формирования стереотипов — не определяет их содержания, которое связано с социальными, а не психологическими факторами. Стереотипы упрощают, схематизируют, а иногда и искажают восприятие социальной действительности. Для понимания процессов управленческого взаимодействия очень важно, что, как правило, наблюдается тенденция максимизировать воспринимаемые различия между группами и минимизировать различия между представителями своей. Эта закономерность в межгрупповом взаимодействии даже более характерна, чем враждебность, предубежденность и т.д.

Как мы видим, многие феномены, в частности, необъективность оценок, неадекватность в выборе объяснительных принципов, обусловлены феноменами межгруппового общения. Руководитель, в силу как объективных обстоятельств (особый статус), так и субъективных (принадлежность к конкретным неформальным группам), оказывается субъектом разнообразных систем межгруппового взаимодействия. В связи с этим необходимо иметь в виду выдвинутую В.С. Агеевым гипотезу о конкурирующем характере социальных идентичностей человека.

Оказывается, руководители могут иметь различную направленность идентификации: с подчиненными, первичным коллективом; с управляющей системой организации; с более широкой, чем собственная организация, общностью. В ситуации столкновения групповых интересов люди занимают позицию, высвечивающую характер их идентификации, «проявляются» для взаимодействующих групп как «свои» или «чужие», что сказывается на их восприятии, трактовке их поступков и т.д. как «своими», так и «чужими». В этом контексте очень показательна связь оценки вышестоящим уровнем управления руководителей первичных коллективов с особенностями идентификации последних [271]. Как более эффективные оцениваются руководители, идентифицирующиеся с управляющей системой, а не с группами исполнителей или более широкой внешней по отношению к управляющей системе социальной общностью.

Что же происходит, когда не только «свои», но и представители «чужих» в значимых для группы ситуациях, особенно, если они воспринимаются как связанные с противостоянием групп, их противоборством, несовпадением групповых целей, демонстрируют личные качества или взгляды, совпадающие со сходными характеристиками «своих», особенно, если это высоко значимые положительные характеристики «Мы-образа»? В этих ситуациях группа демонстрирует тактику взаимодействия, позволяющую ей все же сохранить дифференциацию от других.

Описаны несколько способов защиты «Мы-образа» (образа «своей» группы). Первая стратегия заключается в отказе таким «отбившимся чужим» в принадлежности к их собственной группе. Рассуждения осуществляются по модели: «Хотя он и принадлежит формально к ним, все равно он - наш человек (свой парень)». Вторая стратегия заключается в отрицании, стремлении затушевать факт наличия у них этих характеристик.

Если невозможно осуществить указанные выше стратегии, то реализуются следующие: фактическое устранение индивида из поля восприятия; объяснение наблюдаемого внешними, случайными, второстепенными факторами (он так поступил совсем не потому, что он такой же как и мы, не потому, что разделяет нашу же точку зрения, «болеет» за то же, что важно и для нас, а из-за таких-то и таких-то обстоятельств); занижение степени выраженности характеристик у члена «чужой» группы по сравнению с выраженностью их у «своих». Так, например, И.Р. Сушковым было показано, что взаимодействующие в рамках производственного процесса группы при оценке степени ответственности за выполняемые обязательства в своей и иных группах стремятся приписать «своей» более, чем «чужим» группам, высокую степень выраженности этого качества [215].

Наряду с перечисленными стратегиями наблюдается также занижение степени выраженности у члена другой группы тех стереотипов, которые входят в «чужой стереотип» как наиболее позитивные. Существенно, что^v перечисленные поведенческие тактики не осознаются как защитные, а подчас и вообще не осознаются.

Как ни прискорбно, приходится отметить, что управленческое взаимодействие не свободно от перечисленных феноменов. И точно так же, как при описании процессов выработки управленческих решений используется термин «вынужденная рациональность решений», может использоваться термин «вынужденная рациональность» управленческого взаимодействия. От полной рациональности управленческое взаимодей-

ствии «уводит» недостаточный уровень рефлексии взаимодействующими субъектами эффектов межгруппового общения. Естественно, чем выше навыки рефлексии, тем более рациональным может быть взаимодействие и эффективнее управление.

Не менее значимыми в управленческом взаимодействии оказываются механизмы лидерства. Лидерство в психологическом смысле - это «отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе» [185, с. 190]. В контексте управления лидерство представляет собой «... способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [147, с. 464]. Психологам хорошо известны различные концепции, вскрывающие сущность этого феномена. В управленческой литературе в контексте проблемы повышения эффективности взаимодействия руководителя и подчиненных достаточно часто упоминается харизматическая концепция лидерства. В соответствии с этой концепцией влияние лидера опирается не на логику или традицию, а на личные качества человека. К их числу относятся: высокий энергетический потенциал, сочетающийся с умением заражать своей энергией окружающих; внушительная внешность; независимость характера; хорошие риторические способности; естественность поведения, подразумевающая отсутствие надменности и себялюбия в ситуации восхищения своей личностью; уверенность в себе, собранность, умение достойно держаться в сложных ситуациях [147, с. 475]. Не менее часто упоминается ситуационная теория лидерства Ф.Фидлера, в соответствии с которой лидерство является производным от сложившейся в группе ситуации. В контексте этой теории продуктивность лидерства будет зависеть от соотношения типа ситуации, в которой группа осуществляет свою деятельность, и особенностей ориентации лидера. Имеется в виду его ориентация либо на задачу, либо на людей [277]. Отечественные исследователи этого феномена связывают его с уровнем развития коллективного субъекта деятельности [53].

Пока социальные психологи пытаются уточнить истоки данного феномена, для рассмотрения проблемы управленческого взаимодействия существенно помнить, что лидерство - явление, возникающее в структуре неформальной организации, но принципиальное для функционирования системы в целом. Лидерство выражается в особой влиятельности конкретного человека в определенном кругу коллег в контексте определенных обстоятельств. Основа влияния состоит в инициативном использовании конкретным человеком рассмотренных ранее источников власти во взаимодействии с другими. К ним относятся: возможность регулировать уровень удовлетворения актуальных для взаимодействующих с ним людей потребностей; власть эталона, основанная на идентификации с ним его коллег и желании людей быть на него похожим; власть знатока, зависящая от величины приписываемых ему группой особых значимых для всех знаний, интуиции, навыков, важных в отношении того, чем обусловлено благополучие и достижение целей группы; информационная власть, предполагающая, что это лицо располагает информацией, актуальной для группы. Лидерство предполагает и владение соответствующими коммуникативными навыками, которые позволяют полноценно использовать имеющиеся источники власти. В связи с этим, важными представляются указываемые последователями харизматической концепции лидерства такие черты, как энергичность, ораторские навыки, даже тембр голоса. Исходя из этого, представляется не слишком дальновидным утверждение о том, что лидера отличает от других членов группы не какие-либо особые черты, а влияние [66], поскольку, как очевидно, влияние может определяться именно наличием у конкретного человека определенных черт, по каким-либо причинам особенно привлекательных для других членов группы в этих обстоятельствах.

По нашим наблюдениям, существенным моментом в формировании лидерского статуса в группах совместно работающих людей является специфическое поведение членов группы в ситуации неопределенности,

затрагивающей цели, которые следует конкретизировать в значимой для группы ситуации, неопределенности в отношении стратегии их достижения и используемых для этого средств. Приняв на себя ответственность в определении цели или продемонстрировав свое право и возможность их ставить перед группой, человек как бы минимизирует затраты группы в отношении ее деятельности в конкретных обстоятельствах. Если же при этом выявляется их противоречие с существующими нормами, декларируемыми ранее принципами, то лидер демонстрирует свое влияние в отношении изменения «правил игры». В общем виде такую стратегию поведения можно обозначить следующим образом: «Я беру на себя ответственность и, тем самым, снимаю ее с вас в отношении наших целей, способов их достижения, принципов и правил игры. Вы же признаете за мной право поступать подобным образом, так как в ваших глазах я располагаю определенными источниками влияния на вас и ситуацию». Естественно, что реализующий эту стратегию претендент на статус лидера должен быть достаточно внушительным, убедительным или уметь заразить окружающих своим эмоциональным состоянием, а также уметь противостоять конкуренции. Немаловажным фактором является степень ориентации группы на минимизацию усилий; чем более активны другие, тем сложнее конкурентные отношения. Общий же итог зависит, как правило, от интеграции этих факторов. В целом, можно сказать, что механизмы лидерства, наряду с навыками рефлексии эффектов межгруппового общения, являются условием повышения эффективности управленческого взаимодействия.

В заключение этой главы мы вернемся еще раз к наиболее существенным, по нашему мнению, аспектам управленческого взаимодействия, понимаемого как взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею. Так, мы выяснили, что управленческое взаимодействие представлено весьма широко в деятельности практически всех категорий членов организации. Однако в дея-

тельности руководителей оно занимает особое место, поскольку выступает основным инструментом, через который реализуется цель управления. Ключевым моментом, ограничивающим управленческое взаимодействие от прочих видов внутриорганизационной коммуникации, является наличие у инициатора взаимодействия особой интенции, состоящей в произвольном волевом акте влияния на состояние системы или ее отдельные элементы. При этом каналы, субъекты, средства могут быть самыми разнообразными. Управленческое взаимодействие, будучи одним из видов коммуникативных процессов в организации и реализуясь в общении, отличается асимметрией возможностей использования субъектами взаимодействия различных видов власти. Руководители, обладающие властными полномочиями в силу своего формального статуса, располагают более широким спектром средств для достижения в рамках взаимодействия своих целей.

Управленческое взаимодействие осуществляется в производственно-технологической сфере, когда руководителем реализуется экспертная функция; в сфере представительского взаимодействия, когда руководитель представляет интересы своего подразделения, своего персонала в более широкой организационной подструктуре; в организационной сфере, при осуществлении организации, планирования, контроля и регулирования деятельности вверенного коллектива и его отдельных представителей, а также при взаимодействии с персоналом управления, руководителями того же статуса и по вертикали в целях координации деятельности подразделения с другими; в кадровой сфере взаимодействие осуществляется в структуре управления кадровыми процессами в подразделении или в организации в целом; в сфере гармонизации социально-психологических характеристик коллектива; в сфере оптимизации условий и режимов труда коллектива; в сфере организационной культуры; в бытовой сфере. При этом существенными параметрами оценки особенностей управленческого взаимодействия будут выступать гармоничность сферы управленческого взаимодейст-

вия; личностно значимые приоритеты по сферам взаимодействия в их отнесенности к объективным целям организации; представленность и место в общей структуре взаимодействия бытовой сферы.

Управленческое взаимодействие, увязывая все слои организации, группы и отдельных субъектов в целом, реализуется в горизонтальном и вертикальном направлениях. Оно может осуществляться непосредственно, имея минимально возможное количество вовлеченных в отдельный цикл людей или быть опосредованным дополнительными формальными и неформальными связями.

Разнообразные взаимосвязи в организациях осуществляются не только между отдельными людьми, но и между группами, группами и конкретными членами коллектива. На этом фоне выделяются группы, имеющие общие цели деятельности, которые фиксируются в групповом сознании как идеально представленный результат их деятельности. Реализуемые ими задачи отличаются преемственностью и решаются за счет совместных действий. Достигнутый группой результат отражается в общих оценках работающих субъектов. Группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, называются коллективным субъектом деятельности, а их деятельность - совместной. Совместная деятельность характерна как для групп исполнителей, первичных коллективов, так и для управленческих коллективов.

Совместная деятельность оказывается для группы мощным формирующим фактором. Ее особенности определяют как сами параметры взаимных оценок партнеров по взаимодействию, их (параметров) содержание, общую структуру целостной совокупности критериев, определяющих степень приемлемости партнеров в рамках этой деятельности, так и степень дифференцированное™ субъективных шкал, используемых при оценивании. Кроме того, выявлен факт зависимости оценок субъектов управленческого взаимодействия от их положения в структуре этого взаимодействия. Так, оценки, полученные руководителями первичного

коллектива от рабочих и вышестоящих руководителей, могут существенно расходиться.

В структуре совместной деятельности формируется новое качество значимых для коллектива оценок - их согласованность. Основа согласованности оценок лежит в полноценной, открытой, активной внутригрупповой коммуникации, что делает необходимым расширять спектр задач, решаемых руководителем в контексте управленческого взаимодействия за счет отладки этих процессов в вверенных ему подразделениях.

Особенности совместной деятельности влияют также и на самооценку взаимодействующих субъектов, на ее содержание и степень ее устойчивости.

Коллективный субъект деятельности, будь то группа исполнителей или управленцев, характеризуется тенденцией к самоорганизации. Процессы самоорганизации динамичны и в рамках трудового процесса зависят от значимости для группы тех целей, которые перед нею ставятся, в частности, от связи личностных, групповых и организационных целей. Структура деятельности руководителя по реализации основных функций управления в рамках управленческого взаимодействия с коллективным субъектом деятельности должна быть гибкой и отражать особенности процессов саморегуляции и самоорганизации, характерные для конкретного коллектива и определенного этапа его существования. В связи с этим, ориентировочная основа делегирования полномочий в структуре управления оказывается очень сложной.

На разных уровнях анализа управленческого взаимодействия выделяются различные его виды. При этом в литературе по управлению отдельные его виды, выделяемые на микроуровне, в силу их особой значимости для создания оптимальных предпосылок вовлечения людей в деятельность, рассматриваются в одном ряду с феноменами, относящимися к более высокому уровню. Речь идет о мотивации сотрудников, которая представляется некоторыми авторами как самостоятельная функция управления наряду с планированием, организацией и контролем. С психологической же точки зре-

ния элемент мотивации включен в любой акт взаимодействия, то, что в менеджменте обозначается этим термином, представляет собой деятельность по созданию системы оптимальных психологических предпосылок для деятельности персонала. В каждом конкретном случае оптимизация вовлеченности людей в исполнение ими своих обязанностей представлена специфическим, неповторимым алгоритмом, однако этот алгоритм включает в себя решение вполне определенного круга задач: воздействие на источники активности; на факторы, выполняющие регуляторную функцию; психологические состояния, выступающие фоном для реализации любых форм активности.

Управленческое взаимодействие реализуется посредством разнообразных стратегий, начиная с сотрудничества и поддержки партнеров по взаимодействию вплоть до противостояния и противоборства, которые могут осуществляться как открыто, так и за счет манипуляции, направленной на получение одностороннего дополнительного преимущества. Последнее чаще всего наблюдается в случаях, когда прямое использование властных полномочий и авторитета либо не может реализоваться, либо оно недостаточно.

Основным психологическим механизмом, определяющим стратегию управления, выступают процессы целеполагания руководителя. Руководитель может быть ориентирован на жесткое воплощение принятого решения в жизнь, и в этом случае он крайне негативно оценивает любые отклонения реальных результатов исполнения от предусмотренных распоряжением. Другой тип ориентации - ориентация на проблему, свидетельствующая, что основная цель - не столько жесткое следование распоряжению, сколько наиболее полное разрешение проблемы. Если однозначное следование распоряжению препятствует этому, то допустимы иные, не предписанные им действия. Отказывающийся от исполнения подчиненный воспринимается в том и в другом случае либо как «удобный» или «более предпочитаемый», либо как «неудобный» или «менее предпочитаемый». Отношение работника к типу

«менее предпочитаемый» приводит к появлению в методах организации его деятельности элементов принуждения: повышается требовательность, усиливается контроль, применяются негативные санкции. Руководители, предпочитающие «уступчивых» подчиненных, принуждение чаще используют по отношению к «независимым». Руководители, предпочитающие «независимых», используют в основном принуждение по отношению к «уступчивым». В свою очередь, отнесение руководителем в своей классификации работника к одному из типов влияет на оценку его деловых качеств. Их уровень у «более предпочитаемого» завышается, а у «менее предпочитаемого» занижается.

Многие феномены в управленческом взаимодействии, такие как необъективность оценок партнеров по взаимодействию, неадекватность в выборе объяснительных принципов, обусловлены феноменами межгруппового общения. Руководитель, в силу как объективных обстоятельств (особый статус), так и субъективных (принадлежность к конкретным неформальным группам), оказывается субъектом разнообразных систем межгруппового взаимодействия. В этих обстоятельствах они могут иметь различную направленность идентификации: с подчиненными, первичным коллективом; с управляющей системой организации; с более широкой, чем собственная организация, общностью. Существует связь оценки вышестоящим уровнем управления руководителей первичных коллективов с особенностями идентификации последних: как более эффективные оцениваются руководители, идентифицирующиеся с управляющей системой, а не с группами исполнителей или более широкой внешней по отношению к управляющей системе социальной общностью. Это, в свою очередь, может стать основой напряженности между различными уровнями, принимающими участие в управленческом взаимодействии.

Не меньшее значение в управленческом взаимодействии, наряду с феноменами межгруппового восприятия, имеет явление лидерства, выражающееся в особой влиятельности конкретного человека в опреде-

ленном кругу коллег. Основа влияния состоит в инициативном использовании этим человеком разнообразных источников власти, начиная с власти эталона вплоть до регуляции им уровня удовлетворения актуальных для членов его контактной группы потребностей.

Арсеналом средств, позволяющих реализовать разнообразные стратегии, являются такие коммуникативные процессы, как подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, а также предъявление требований, приказ, принуждение (угроза или реальное использование санкций). Мастерство руководителя состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной подсистем. Однако в силу различных обстоятельств либо сами стратегии оказываются неадекватными обстоятельствам, либо эффективная реализация действительно целесообразных стратегий не осуществляется. Это наряду с другими причинами является основой для конфликтного взаимодействия, которое подробнее будет рассмотрено в главе 11.

Глава 10. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Как мы уже указывали, выбирая способ декомпозиции процесса управления в целях его психологического анализа, мы сочли необходимым и возможным продвигаться от изучения психологических феноменов, возникающих преимущественно в контексте индивидуальной деятельности в рамках институционального управления, к феноменам, обусловленным совместной деятельностью людей в системе, сочетающей формальные и неформальные взаимосвязи. Первая часть учебника как раз и была посвящена рассмотрению психологических закономерностей реализации управленческой деятельности на уровне конкретных индивидов, первая глава настоящего пособия — проблемам управленческого взаимодействия. Вместе с тем, ставя перед собой задачи познания целостного явления, мы должны перейти и на новый уровень его познания, исследуя специфику, обусловленную более общими закономерностями. Закономерности подобного уровня проявляются в таких сложных феноменах, как управленческая концепция руководителя и реализующий ее индивидуальный стиль деятельности.

10.1. Управленческая концепция руководителя

Прежде чем перейти непосредственно к обзору исследований, посвященных этим вопросам, укажем, что общим, более широким контекстом их рассмотрения может быть феномен профессионализма. Профессионализм в современной психологии рассматривается как системная организация сознания, психики человека, включающая свойства человека как целого (личности, субъекта деятельности), праксис профессионала, гно-зис профессионала, информированность профессиона-

ла, психодинамику работника, осмысление им вопросов возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии (8). Ведущим параметром свойств человека как целого является образ мира профессионала, а затем уже направленность, социально ориентированные мотивы и т.д.

В психологической литературе существует значительное число исследований, продемонстрировавших наличие профессиональной специфики осознания людьми окружающей их реальности. Классическим исследованием этой проблемы является труд Е.А. Климова «Образ мира в разнотипных профессиях». Для понимания его особенностей у конкретных профессионалов Е.А. Климов предлагает исследовать:

1) Что выступает в сознании профессионала в качестве важных, фактически волнующих событий:

- в своей жизни (биографии), семейном, домашнем кругу;
- в жизни своей контактной группы на работе;
- в жизни своего широкого профессионального сообщества; в жизни своего народа, страны, человечества.

2) Что выступает в его сознании в качестве важных, фактически волнующих событий:

- в существовании природы на Земле;
- в существовании нашей планеты, ее природных регионов;
- в существовании околоземного пространства и мироздания.

3) Как расставлены в сознании приоритеты перечисленных групп событий (главное, второстепенное, третье-степенное).

4) Каким бы хотелось видеть мир (как универсум), включая перечисленные в 1, 2 пунктах группы событий и их ценностный порядок [102, с. 192].

Е.А. Климовым также отмечалось, что «...отдельные образы-регуляторы поведения и деятельности возникают не иначе, как в контексте целостного образа

мира, сформировавшегося к данному моменту у данного человека...» [102, с. 8].

Индивидуальная управленческая концепция руководителя, исследованная в работах А.И. Китова, С.М. Белозерова, В.В. Скворцова и др. [23, 205], рассматривается как сложное системное образование, отражающее особенности личности субъекта деятельности. Она представляет собой субъективную модель того аспекта реальности, который связан с его профессиональной деятельностью и, по нашему мнению, в соответствии с концепцией образа мира профессионала отражает его особенности. Это утверждение становится очевидным, если мы рассматриваем, например, экологические взгляды руководителя и их отражение в конкретных решениях.

С.М. Белозеров [23] исследовал определенный класс моделей, регулирующих профессиональную деятельность руководителя и отражающих обстоятельства деятельности и производственные цели. Несомненно, что у каждого руководителя существуют и иные, например, более широкие или, наоборот, частные модели, касающиеся профессиональной деятельности и мира, в котором он живет, однако и на этом уровне исследования были получены очень интересные и перспективные данные.

Прежде всего, анализ сущности индивидуальной управленческой концепции показал, что ее характеризуют индивидуальная организация содержания и структуры образа, детерминированная деятельностью субъекта отражения; наличие в образе целевых форм отражения, обеспечивающих прогностическую и организующую функцию образа. Индивидуальная управленческая концепция является не личной теорией управления профессионала или совокупностью декларируемых им профессиональных принципов, а реально действующим фактором организации его деятельности.

В ее структуре выделяются следующие элементы:

- 1) стратегические замыслы, обеспечивающие достижение целей (в случае, исследованном С.М. Белозеровым, производственные планы);

- 2) планово-экономические показатели;
- 3) проблемы, возникающие при выполнении планово-экономических показателей;
- 4) причины возникновения проблем;
- 5) управленческие средства устранения причин;
- 6) функциональные единицы, реализующие эти средства;
- 7) информация о состоянии деятельности.

Эти элементы увязываются между собой функциональными связями, при этом одни и те же элементы нижних уровней могут соотноситься с различными стратегическими замыслами. Таким образом, индивидуальная управленческая концепция в каждый конкретный момент бывает представлена несколькими пересекающимися концептуальными моделями. Каждая концептуальная модель может характеризоваться такими показателями, как «полнота», «развернутость», «гибкость», «согласованность» и «независимость». Полнота концептуальной модели выражается наличием в программе деятельности всех семи типов элементов. Гибкость понимается автором как возможность перестройки программы в изменяющихся условиях функционирования организации за счет ее подключения к элементам других программ. Независимость определяется возможностью ее реализации без привлечения других программ, а развернутость характеризуется наличием у руководителя нескольких подходов к реализации одного замысла.

СМ. Бел Озеровым выявлены отличия индивидуальной управленческой концепции успешных и неэффективных руководителей. Для успешных руководителей характерна взаимоувязанность всех программ без выраженной приоритетности каких-либо одних перед другими. В этом случае все программы выступают в сознании руководителя как средства достижения более масштабных целей. Для менее эффективных руководителей их ведущие программы могут приобретать характер цели и, тем самым, теряется целостность управления. Таким образом, можно сделать вывод о том, что успешность деятельности руководителей во многом

связана с особенностями их управленческой концепции. Это не случайно, так как индивидуальная управленческая концепция рассматривается ее исследователями как «система знаний, опосредованных индивидуальным опытом, потребностями и волевыми устремлениями личности, реально используемых в качестве руководства к действию» [104, с. 115].

Исследователи пытались осуществить типизацию индивидуальных управленческих концепций или их составляющих. В этом контексте нам хотелось бы вернуться к результатам исследования И.В. Бух-гольца, рассмотренным в первой части пособия. Он выявил, что индивидуальная управленческая концепция линейных руководителей отличается большим, чем у функциональных, количеством стратегических управленческих замыслов, адекватно отражающих всю деятельность предприятия. Они больше, чем функциональные руководители, выделяют проблемных ситуаций, полнее вскрывают их причины, применяют более разнообразные управленческие средства воздействия на эти причины. В целом их индивидуальные управленческие концепции более полные, в них в равной степени представлены все необходимые элементы деятельности. Последнее свидетельствует о более глубоком осознании ими собственной деятельности. У функциональных руководителей, напротив, наблюдается меньшее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности. Для них характерно применение более стереотипных средств воздействия при решении проблемных ситуаций. Они чаще, чем линейные руководители, фиксируют внимание на принципиальной неразрешимости некоторых ситуаций, в то время как линейные руководители находят для сходных случаев нетривиальные решения [32]. Эти данные еще раз подтверждают, что особенности профессиональной деятельности влияют на профессиональное сознание специалиста и, тем самым, создают предпосылки для дальнейшего профессионального

развития, а также возможности их эффективного функционирования в иных, например более масштабных системах.

СМ. Белозеров выделяет разновидности индивидуальных управленческих концепций в зависимости от качественной специфики ведущих замыслов. По этому критерию они могут быть охарактеризованы самым различным образом, в частности как «интенсивные» и «экстенсивные» концепции «экономии ресурсов», «финансовые концепции» и др. Тип концепции как раз и определяется сложными мотивационными отношениями, характерными для конкретного профессионала в конкретных обстоятельствах.

Очень любопытные данные получены Е.П. Клубовым, который, опираясь на результаты эмпирических исследований, выделял три типа управленческих концепций в зависимости от степени обобщенности ведущих замыслов руководителей в контексте сложной системы целей, определенных перед организацией на основе нормативной документации. Оказалось, что часть руководителей характеризуется высоким уровнем обобщения имеющихся целей, что отражается в широком спектре замыслов и «мотивационном их обеспечении». Вторая группа испытуемых характеризовалась средним уровнем обобщения, что проявлялось в фиксации внимания на двух-трех достаточно существенных направлениях, которые, к тому же, имели для руководителей различную субъективную значимость. Для третьих характерно фрагментарное отражение общих целей подразделения в замыслах руководителей по принципу фиксации внимания на «узких местах» [104].

Типизировались и отдельные тенденции в распределении субъективной приоритетности между различными элементами, составляющими индивидуальную управленческую концепцию. В связи с этим еще раз вспомним высказанное В.В. Скворцовым предположение о том, что руководители могут иметь различную ориентацию: либо на высший уровень, соответственно, «на решения», либо «на проблему», что опре-

деляет, в свою очередь, стиль их взаимодействия с подчиненными [205].

Рассмотренные исследования свидетельствуют, что индивидуальная управленческая концепция руководителя, будучи частным проявлением образа мира профессионала, находит отражение практически во всех аспектах его деятельности, начиная от уровня реализации основных функций управления вплоть до операционального уровня (уровня принятия решения). Вместе с тем, на наш взгляд, требует прояснения и еще один вопрос, который совершенно и неоправданно выпал из поля внимания исследователей. Это « вопрос о месте критериев профессионализма в структуре регуляторов поведения у представителей данной группы профессионалов.

Исследователи управления, в частности Г.Саймон, указывали, что трудовые критерии, или критерии профессионализма, выступают как источник групповых ценностей и складываются часто помимо какой-либо специальной активности со стороны совместно работающих профессионалов. Вместе с тем, во многих профессиональных группах предусматривается постоянно действующий дисциплинарный механизм, побуждающий профессионалов соответствовать этим критериям (например, лишение права адвокатской практики). Существенный момент состоит в том, что критерии профессионализма являются собой ту область, где авторитет конкретной организации оказывается ограниченным. В некоторых случаях организация, преследуя свои цели, может побуждать профессионалов осуществлять деятельность на уровне, ниже сложившегося критерия. Это вызывает различную ответную реакцию, вплоть до расторжения отношений с организацией, т.к. профессионал считает, что то, к чему его побуждают, в соответствии с его критериями расценивается им не как профессиональная деятельность, а как ее профанация. Профессиональными же критериями бывает обусловлена закрытость совместно работающих над определенным проектом групп профессионалов к вмешательству в их разработки

специалистов извне. «В этом смысле высокая квалификация в своей области часто порождает негибкость и сопротивление переменам» [201].

Несомненно, что критерии профессионализма являются составной частью образа мира профессионала, поскольку в них фиксируется то, что важно, актуально в жизни своего для каждого конкретного профессионала широкого профессионального сообщества. И в то же время их регулирующая роль в структуре профессиональной деятельности может проявляться как на операционном, так и на уровне замыслов деятельности. Однако существенно также и то, что они не всегда выступают в качестве регуляторов профессиональной деятельности. К тому мы видим массу примеров, когда «честь мундира» оказывается для специалиста более важной, чем честь профессионала. Таким образом, кажется достаточно оснований утверждать, что «выпавшим из внимания» составляющим элементом индивидуальной управленческой концепции руководителя, понимаемой как системное образование психики и выступающее регулятором деятельности по реализации целей руководимого подразделения, являются критерии профессионализма, которых придерживается руководитель. Эти критерии могут характеризоваться с содержательной стороны, с точки зрения их устойчивости к «организационному» искажению, степени влияния на различные элементы управленческой концепции.

Завершая рассмотрение феномена ИУК, еще раз обратим внимание на актуальность разработки приемов его исследования, применимых в практических целях, в частности при работе с резервом на руководящие посты или при формировании управленческих команд. В Приложении 10 приводится методика оценки ценностных ориентаций руководителя, соотносимых с различными подструктурами ИУК. Эта методика успешно использовалась как в диагностических целях, так и в тренинге управленческих команд.

10.2. Стили управленческой деятельности

Индивидуальная управленческая концепция реализуется в разнообразных ситуациях посредством такого же интегративного образования, которое в литературе обозначается как стиль руководства или стиль управления. Стиль управления рассматривается как индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы приоритетов, а также способов, методов, приемов управленческого взаимодействия в структуре реализации функций управления. Напомним, что индивидуальный стиль деятельности в узком смысле этого термина представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов работы, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности [146].

Как мы уже указывали, наблюдаемые стилевые особенности управленческой деятельности свидетельствуют как о специфике строения мотивационной сферы субъекта деятельности, так и об особенностях ориентировочной основы деятельности, сложившейся у него в условиях противоречивых требований, исходящих от разных подсистем организации.

В литературе сложилась традиция синонимического использования терминов «стиль лидерства», «стиль руководства» и «стиль управления», что не вполне корректно из-за несовпадения объема этих понятий. Так, лидерство и руководство — феномены, относящиеся к различным подсистемам организации (формальной и неформальной). Объем понятия «управление» шире, чем «руководство», так как последнее представляет собой лишь один из элементов регулирования, являющегося одной из четырех основных функций управления. В свою очередь, наиболее часто используемый показатель стиля руководства «особенности делегирования полномочий подчиненным» относится не к регулированию, куда включается и руководство, а к другой основной функции управления — организации. Наиболее общим в рассматриваемом кон-

тексте является термин «стиль управленческой деятельности».

Стиль управленческой деятельности исследуется с точки зрения его общих характеристик, структуры, главных детерминант в их связи с эффективностью управления. Характеристиками стиля управленческой деятельности как психологического образования являются, по мнению А.Л. Журавлева, его целостность, устойчивость, индивидуальность [76].

Традиция исследования структурных элементов стиля управления берет начало в работах К.Левина, выделившего на основе двух переменных (содержание решений и приемы выполнения решений) авторитарный, демократический и либеральный стили управления. В настоящее время для описания содержательных характеристик и общей структуры стиля используются, как правило, многомерные модели. Вместе с тем, даже при использовании сходных двумерных моделей, например, базирующихся на выделении двух типов ориентации руководителя: на задачу и на людей, разные авторы дают несколько отличающиеся по количеству и содержанию списки стилей управления. Так, Р.Блейк и Дж.Моутон выделяют 5 стилей: максимальная ориентация на задачу, минимальная - на людей; максимальная ориентация на оба фактора; минимальная ориентация на задачу и максимальная — на людей; минимальная ориентация на оба фактора; средняя степень заинтересованности в указанных факторах [236]. А Р.Лайкерт выделяет на той же основе эксплуататорски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократичный и основанный на участии стили управления [236]. А.Л. Журавлев, используя описанные К.Левинем переменные: «директивность, коллективность и невмешательство», выделяет семь стилей, которые, в свою очередь, могут быть представлены в трех вариантах (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты конкретных стилей) [76].

А.А. Русалинова использует для выделения стиля управленческой деятельности семифакторную модель, которая содержательно может быть ориентирована ли-

бо на интересы производства, либо на межличностные отношения. К типобразующим факторам ею относятся: активность — пассивность, единоначалие — коллективность в принятии решений, директивный — побудительный характер воздействий, ориентация на позитивную — негативную стимуляцию, дистантные — контактные отношения с подчиненными, централизация — децентрализация информационных потоков, наличие — отсутствие обратной связи с коллективом [197]. Не менее сложными оказываются модели, описывающие стиль управленческой деятельности на основе многообразных характеристик интегральной индивидуальности человека.

Проблема стиля управленческой деятельности привлекала внимание исследователей в связи с необходимостью прогноза его эффективности у конкретных профессионалов. Перед психологами достаточно часто ставится задача описать, создать диагностические и коррекционные процедуры для оптимизации индивидуального стиля руководства, при этом предполагается, что существует некий его идеальный вариант. Чаще всего под таким идеальным вариантом подразумевается стиль руководства, позволяющий реализовать принципы концепции «обогащения труда». Вместе с тем, однозначная связь между выделяемыми различным образом стилями управленческой деятельности и ее эффективностью не установлена [277]. Более того, если удастся связать степень эффективности деятельности руководителя и особенности присущей ему индивидуальной управленческой концепции, то, как показывают эмпирические исследования, определенный стиль реализации управленческой концепции, будучи необходимым, тем не менее, еще не является достаточным условием эффективности управленческой деятельности [23].

Попытаемся разобраться в причинах этого явления. Первое, на что обращаешь внимание, знакомясь с литературой по этой проблеме, это многообразие моделей, используемых для выделения стилей управленческой деятельности. Как правило, исследователи различают три подхода к выделению стиля управления. Так,

Базаров Т.Ю., Мескон М.Х., Стогдил и др. указывают на наличие: 1) личностного подхода, устанавливающего связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя; 2) бихевиористский, или поведенческий, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения; 3) системный, или ситуационный подход, увязывающий такие переменные, как особенности руководителя, подчиненных (коллектива), ситуации деятельности (задачи) [20, 147, 277]. К этой классификации также можно добавить так называемый многомерно-функциональный [197] и программно-ролевой [5] подходы. Можно предположить, что сами модели, будучи в чем-то ограниченными, обуславливают не слишком высокую прогностичность этого показателя. Собственно, эта причина обусловила появление многомерных моделей стилей управления. Создается впечатление, что чем больше факторов такая модель включает, тем больше вероятность отражения в ней всей совокупности параметров, образующих систему, отвечающую признаку необходимости и достаточности.

Вместе с тем, как нам кажется, положение несколько сложнее. Остановимся на этом подробнее. В современных исследованиях по психологии управления повсеместно декларируются принципы системного подхода. Однако нельзя считать, что ресурсы системного подхода действительно полностью задействованы. Обратимся в очередной раз к хорошо известному специалистам-системщикам феномену эквививальности. Напомним, что сущность этого феномена состоит в том, что открытые системы могут достигать желаемого результата или устойчивого состояния за счет варьирующих вводов и варьирующих процессов и методов, при этом не существует «единого лучшего пути» в достижении требуемого результата. Представляются весьма перспективными следствия этого утверждения, приложимого к рассмотрению проблемы определения оптимального стиля управления.

Первым следствием использования феномена эквививальности при рассмотрении проблемы стиля

управленческой деятельности является утверждение о том, что существование в качестве идеального лишь одного варианта управленческого взаимодействия как с точки зрения реальных фактов, так и с позиций системного подхода не является правомерным. Второе следствие состоит в том, что для анализа причин успешности стиля того или иного конкретного руководителя необходимо использовать и показатели, характеризующие «лучший путь» в управлении. К их числу относятся минимизация воздействия, комплексность воздействия, системность воздействия, внутренняя непротиворечивость воздействия. Несложно предположить, что при любом стиле, например, при считающемся достаточно эффективным демократическом стиле управления, не всегда в обязательном порядке и в полной мере реализуются перечисленные принципы, а следовательно, не всегда этот стиль управления «обречен на успех».

Остановимся на этом подробнее. Минимизация воздействия в управлении реализуется через использование собственных закономерностей регулируемой системы таким образом, чтобы при небольших и своевременных вмешательствах сила естественных организационных процессов усиливала воздействие, а не подавляла их. Системность управленческого воздействия предполагает, что максимальный эффект может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом. Комплексность предполагает, что эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее оно ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность членов организации. Непротиворечивость воздействия обеспечивается тем, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Попытаемся проанализировать, находят ли указанные параметры отражение в наиболее распространенных концепциях стиля управления. Прежде сформулируем, какими характеристиками субъекта деятельности обеспечивается их реализация. Так, минимизация воз-

действия невозможна без учета закономерностей функционирования системы, в отношении которой реализуется управление, а это предполагает известную гибкость стратегий поведения, их динамичность, в целом активную позицию субъекта управленческой деятельности. Комплексность обеспечивается ориентацией на широкий спектр средств и методов воздействия, характерных как для институциональных, так и для неформальной подсистем, и навыками их использования. Непротиворечивость может иметь место только при сформированных прогностических навыках, особенно касающихся социальных, социально-психологических и психологических последствий принимаемых решений. Системность реализуется через ориентацию на все группы факторов, актуальных для соответствующего уровня компетенции руководителя, т.е. можно говорить о широкой ориентации целей субъекта управленческой деятельности. Таким образом, указанные принципы могут реализоваться лишь субъектом с системной ориентацией целей взаимодействия, владеющих разнообразными средствами и методами воздействия, характерными как для институциональных, так и для неформальной подсистем; управленческое взаимодействие этих руководителей осуществляется на основе прогноза организационно-экономических, юридических, социальных, социально-психологических и психологических последствий конкретных действий и решений. Для них также характерны активно реализуемые, гибкие, динамичные стратегии.

Если мы рассмотрим упоминавшуюся выше «решетку управления», то увидим, что указанные особенности в значительной степени характерны именно для стиля 9.9. Однако в этой системе «не прозвучали» такие параметры, как активность, гибкость, динамичность используемых руководителем стратегий. Следовательно, для диагностики стиля управления в контексте феномена «лучшего пути» эту систему параметров следует дополнять показателями, характеризующими динамические особенности используемых руководителем стратегий воздействия. Если рассматривать систему

параметров, предложенную А.А. Русалиновой, то она представляется достаточно полной, за исключением параметров гибкости и динамичности используемых стратегий. С этих же позиций можно рассматривать и иные системы показателей стиля управления, весьма многочисленные и широко представленные в отечественной литературе.

Очень существенным является тот факт, что только в системных теориях стиля управленческой деятельности с наибольшей полнотой отражена значимость динамических характеристик стиля. Так, в соответствии с ситуационной моделью Фидлера, ключевым моментом для успешности деятельности руководителя представляется соотношение между такими параметрами, как тип решаемой подразделением задачи, структура должностных полномочий и отношения в системе «руководитель—подчиненный». Модель Херси и Блан-шара предполагает связь между стилем управления и относительной зрелостью исполнителей, будь то группа или конкретный работник. Да и само понятие зрелости рассматривается ими не как какая-то постоянная характеристика субъекта деятельности, а как достаточно динамичное образование, зависящее, в том числе, и от особенностей ситуации, в которой разворачивается деятельность. В соответствии с этой концепцией одна и та же группа в различных ситуациях может демонстрировать различный уровень зрелости, что потребует от руководителя гибкости в выборе им способов взаимодействия с подчиненным. Модель Врума — Йеттона задает алгоритм выработки решения в зависимости от типа ситуации в системе «подчиненный-руководитель». Несколько иная модель, увязывающая мотивацию персонала, его удовлетворенность и эффективность деятельности со стилем руководства, создана Т.Митчелом и Р.Хаусом. В соответствии с этой концепцией можно влиять на подчиненных, увеличивая для них значимость поставленных целей либо минимизируя усилия по их достижению. На базе этих посылок выделены четыре стиля: инструментальный стиль, стиль поддержки, стиль, поощряющий участие подчиненных в

принятии решений, и стиль, ориентированный на достижения [147, 236].

Подводя итоги этого раздела, еще раз подчеркнем, что особенность реализации указанных принципов в деятельности конкретного руководителя является одной из самых информативных характеристик его индивидуального стиля. Наиболее же эффективным стилем признается тот, который ориентирован на реальность и более адаптивен [147].

*10.3. Соотношение понятий:
индивидуальная управленческая концепция
руководителя и индивидуальный стиль
управленческой деятельности*

Мы, несомненно, проявили некоторую вольность, объединив в одном разделе материал, касающийся индивидуальной управленческой концепции руководителя и индивидуального стиля управленческой деятельности. Конечно, внутренняя связь этих феноменов выглядела бы ясной, если можно было бы утверждать с полной ответственностью, что стиль управленческой деятельности, будучи обусловленным типологическими особенностями человека, устойчивой системой способов работы, мог бы рассматриваться производным от индивидуальной управленческой концепции. Однако в сложившейся системе понятий такая связь не очевидна.

В современном понимании, как мы уже указывали выше, стиль управленческой деятельности характеризуется особенностями целостной, относительно устойчивой системы приоритетов при осуществлении управления, а не только способами, методами, приемами управленческого взаимодействия. Действительно, рассматривая разнообразные концепции стилей, мы видим, что они отражают проявление профессиональных ценностей, содержательные характеристики деятельности. Так, в соответствии с точкой зрения Н.В. Ревенко [12], в число факторов, характеризующих стиль управ-

ленческой деятельности, отнесены такие параметры, как «общественная эгоцентристская ориентация», «ориентация на выполнение работы или человеческие отношения»; у А.А. Русалиновой - «наличие-отсутствие обратной связи с коллективом» [14]. Р.Блейк и Дж.Моутон основополагающими моментами считали выделение двух видов ориентации: ориентация на задачу и ориентация на людей [147, 223].

Общим у этих феноменов является и то, что они формируются у профессионала в зависимости от ряда сходных предпосылок. В отношении стиля А.Л. Журавлев в качестве формирующих называл институциональные факторы, в частности, исторически сложившиеся, официально закрепленные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненному; специфические принципы управления, присущие разным социальным организациям и разным предприятиям; особенности функционирования производственного коллектива, в том числе, особенности производственно-экономической деятельности, социально-демографические особенности коллектива и социально-психологические; личность руководителя и стиль высшего руководства, а также ситуационные факторы, такие, как особенности производственной ситуации [77]. Рассмотренные выше результаты исследования особенностей индивидуальной управленческой концепции также свидетельствуют о том, что формирующими факторами выступают как индивидуальные особенности субъекта деятельности [23], так и организационные условия [32].

Вместе с тем, индивидуальная управленческая концепция - это образ, стиль, направленность и способ деятельности. К тому же, как отмечает ряд авторов [147, 277], не установлена однозначная связь между стилем и эффективностью деятельности руководителя, хотя выявлена связь между эффективностью руководителя и особенностями индивидуальной управленческой концепции [23]. Можно предположить, что эти два феномена, исследовавшиеся представителями различных направлений отечественной психологии управления,

имеют в основе общие факторы, в том числе актуальные для человека жизненные и профессиональные ценности, установки, интериоризованные групповые нормы, самооценку. В то же время, исполнительские механизмы, что естественно, несут на себе отпечаток различных групп индивидуально-психологических и личностных особенностей: концепция когнитивной составляющей; стиль деятельности — тех психологических феноменов, которые обеспечивают взаимодействие руководителя в сложной социотехнической системе. Из этого можно сделать вывод, что нецелесообразно подменять исследование одного феномена другим. Полнота информации как раз может быть обеспечена за счет их совместного изучения.

Глава 11. КОНФЛИКТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как мы уже видели из материалов 9-й главы, не всегда управленческое взаимодействие протекает гладко. Подчас наблюдаются недопонимание партнерами позиций друг друга, несовпадение их точек зрения, интересов. На этом фоне могут возникнуть особо сложные ситуации, сопровождающиеся специфическими способами взаимодействия, которые принято называть конфликтными. Проблеме конфликта и конфликтного взаимодействия в управлении посвящены многочисленные исследования представителей различных наук, в том числе социологии, теории управления, социальной психологии и психологии управления. Столь пристальное внимание к этому явлению обусловлено легко просматриваемым влиянием конфликтов на эффективность функционирования организации, на социальное и личностное благополучие вовлеченных в конфликт субъектов.

Накоплены многочисленные данные о причинах возникновения, этапах, механизмах протекания и способах разрешения конфликтов. Перед нами же встает достаточно сложная задача: в сжатой форме рассмотреть наиболее интересные модели, теории, концепции, касающиеся данного явления, и выделить те психологические предпосылки и механизмы, которые определяют конкретную форму протекания конфликта. Следует отметить, что в силу особенностей рассматриваемой системы мы должны обратиться как к конфликтам в структуре совместной деятельности людей, так и к тем, которые переживаются отдельной личностью в связи с обстоятельствами, возникающими в организационно-управленческом контексте.

Прежде всего обозначим основные направления в изучении конфликтов. К ним необходимо отнести:

- определение сущности конфликта как социального феномена и феномена духовной жизни человека;

- изучение места конфликта в системе факторов, влияющих на параметры функционирования организации;
- классификации конфликтов;
- классификации причин возникновения конфликтов;
- классификации стратегий или стилей конфликтного взаимодействия.

Рассмотрим эти вопросы подробнее.

11.1. Сущность конфликта как феномена социальной и духовной жизни человека

В общем виде под конфликтом понимается сложное многоуровневое явление, ключевым элементом которого является противоречие. В определениях конфликта также указывается и на то, что лежащие в основе этого явления противоречия между вовлеченными в них их субъектами трудно-разрешимы и связаны с острыми эмоциональными переживаниями [29, 50, 106, 122, 153]. В зарубежной психологии существует традиция рассматривать конфликт как взаимоисключающие, несовместимые деятельности, цели, как несоответствие когнитивных структур (М.Дойч, Р.Снайдер и др.), а также в рамках мотивационно-ориентационной концепции как отклонение от «нормы», выход из состояния равновесия (Дж. Бернанд) [42, 45, 54].

Встречается и в отечественной психологии определение конфликта с позиций системного подхода. Например, под конфликтом понимается взаимодействие сложных систем с несовпадающими целями или представлениями о них. При этом считается, что субъекты конфликта, вступающие во взаимодействие, характеризуются определенными структурами целей, свойств, действий, а также определенным состоянием. При этом различают три вида структур: необходимая структура, реальная структура, собственное представление субъекта конфликта о структурах, характерных для других субъектов конфликта. Сущность конфликта определя-

ется, таким образом, противоречиями между этими структурами у взаимодействующих субъектов [199].

Ключевым моментом в понимании сущности конфликта как явления социальной и духовной жизни человека является специфически эмоционально окрашенное отражение субъектом или субъектами некоторого противоречия. Сами по себе противоречия, не будучи осознанными или не вызывающие отрицательные переживания, не становятся источниками конфликта. Однако и наличие подобного отражения, не сопровождающееся тем, что принято называть конфликтным поведением, также не рассматривается как конфликт. Конфликт предполагает элемент противодействия, возникающего на фоне окрашенного негативными эмоциями отражения человеком или группой противоречия.

Таким образом, структура конфликта представлена противоречием, его негативно окрашенным отражением человеком или группой, а также противодействием, возникающим при попытке разрешить это противоречие. Исследователи обращают внимание еще на одно важное обстоятельство: для развертывания конфликтного поведения не безразлично существование некоторого внутреннего барьера, различно обозначаемого различными авторами. Так, Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк указывают на «ситуацию блокирования» конфликта [29], В.А. Фокин - на «конфликтоэлиминирующие силы» [240]. Так или иначе, конфликтное поведение «запускается» при преодолении этого барьера, который может быть обусловлен как внешними (социокультурными), так и внутренними (личностными) факторами.

Понятно, что конфликт может изучаться и характеризоваться в зависимости от специфики его структурных составляющих: можно рассматривать конфликт с точки зрения специфики лежащих в его основе противоречий, особенностей их отражения на рациональном и эмоциональном уровне, способов реализации противодействия, природы конфликтоэлиминирующих барьеров.

Если рассматривать конфликт с позиции психологии управления, мы получаем очень широкий спектр своеобразных сочетаний перечисленных элементов. Так, противоречия могут характеризоваться в зависимости от вовлеченных в противодействие по их поводу субъектов. В этом случае будут выделяться внутриличностные, межличностные, межгрупповые противоречия и противоречия между отдельным человеком и группой. Содержание противоречий при этом определяется многообразием организационных факторов, а также свойств взаимодействующих субъектов. Существенным моментом будет также и то, что субъекты, вовлеченные в конфликт, выступают носителями множества ролей, либо, в случае коллективного субъекта, реализуют множество функций как в рамках институциональных подсистем организации, так и в неформальном и вне-формальном взаимодействии. В связи с этим, у взаимодействующих субъектов в отношении друг друга имеются разнообразие системы ролевых ожиданий. Все это существенно отражается на «рисунке конфликта». Так, противоречие, переживаемое в рамках одной системы отношений и взаимодействий, почти с неизбежностью «обогащается» дополнительными элементами за счет его отражения субъектом в структуре многообразия его собственных ролей, функций и ожиданий. Противодействие между участниками организационного конфликта может реализовываться в рамках всех четырех подсистем поведения, с использованием соответствующих им средств и приемов. При этом нет однозначной связи между природой используемых в противодействии средств достижения цели и природой противоречия. В организационных конфликтах постоянно наблюдается «смещение жанров», когда, например, межличностные противоречия, содержательно не отражающие организационные факторы, разрешаются административным способом, т.е. средствами институциональной подсистемы. Существенной характеристикой деловых конфликтов является их обрастание эмоциональными компонентами (антипатия, враждебность, настороженность), что приводит к постепенному

его перерождению в межличностный конфликт [105]. Это существенно затрудняет управление конфликтами в организационной среде.

11.2. Классификация конфликтов и причин их возникновения

Существует значительное число оснований, используемых для классификации конфликтов в организационной среде. Принято подразделять конфликты в зависимости от вовлеченных в них субъектов на внутриличностные, межличностные, межгрупповые, конфликты между отдельным человеком и группой.

При вовлечении в конфликт представителей одного организационного уровня говорят о горизонтальном конфликте, если же субъекты конфликтного взаимодействия относятся к различным организационным уровням - о вертикальном. Конфликты различаются в зависимости от их исхода на деструктивные (дисфункциональные) и конструктивные (функциональные). Кроме того, конфликты подразделяются в зависимости от выраженности их внешних проявлений на скрыто протекающие и явные.

Наиболее часто используемым основанием для классификации конфликтов являются типы причин, обуславливающих их возникновение. Как правило, выделяют объективные и субъективные факторы. Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк дают следующую классификацию с использованием тех же оснований. Ими выделяются: объективные целенаправленные; объективные нецеленаправленные; субъективные целенаправленные; субъективные нецеленаправленные инциденты, что позволяет в рамках консультативной практики характеризовать конкретный случай более дифференцированно. Это оказывается важным, когда обострение ситуации бывает произвольным и составляет элемент тактики конфликтного взаимодействия [29, с. 21].

Чаще всего к числу объективных причин относят экономические, технологические или организационные факторы, что выражается в недостатках ресурсов, вре-

мени, нарушении функционирования производства [213], а также нарушении ролевой структуры, проявляющемся в неопределенности ролей, отсутствии идентификации с ролью, необоснованных или чрезмерных ролевых ожиданиях, множественности исполняемых конкретным субъектом ролей; неточное разделение профессиональных обязанностей; плохая система информации, отсутствие ясных и согласованных критериев оценки, правил и норм поведения; отсутствие дисциплины; неопределенность технологии производства, нечеткое распределение технологических связей и ответственности; сложная иерархия подчинения, когда одному человеку дают распоряжения многочисленные начальники; «порочные круги управления», когда ни функции, ни обязанности, ни власть не распределены по рабочим местам [42].

Как мы видим, основное внимание в последнем перечне уделено организационным предпосылкам конфликтов. Вместе с тем, трудно считать, что «отсутствие идентификации с ролью» также относится к объективным предпосылкам. Далее мы рассмотрим более подробно особенности конфликтов, возникающих в связи со специфически протекающим процессом идентификации с различными общностями в контексте организационных факторов.

Следует отметить, что приведенные перечни не исчерпывают то множество объективных факторов, которые порождают конфликты в организации. Среди явно не прозвучавших, особое место занимают причины, возникающие на фоне складывающихся в конкретных организациях приоритетов в отношении различных групп персонала, в зависимости от их принадлежности к тем или иным демографическим группам (возрастным и половым); к подразделениям основного или вспомогательного производства.

Не менее часто причинами конфликтов оказываются так называемые субъективные факторы, обусловленные преимущественно личными качествами участников конфликта, в том числе неоправданными ожиданиями, индивидуальными особенностями поведения.

Конфликты, относящиеся к этой группе, возникают также в сфере межличностных отношений и развиваются на фоне неписаных норм и правил поведения в сфере неформальных отношений.

В.Зигерт и Л.Ланг предлагают следующую классификацию конфликтов, имеющих в своем основании субъективные предпосылки [85]:

1. Конфликт норм, когда человек нарушает «неписаные» правила поведения и лишает окружающих возможности стандартно реагировать, увеличивает чувство тревожности, неопределенности. СВ. Грызунова также, как и В.Зигерт и Л.Ланг, выделяла конфликты, связанные с необходимостью смены стереотипов поведения [50].

2. Конфликт, вызванный ориентацией на интересы референтной группы, которые противоречат выполнению служебных обязанностей. Сходные причины конфликтов указывает и А.Г. Здравомыслов [83], описавший конфликт на основе расхождения у взаимодействующих субъектов векторов ориентации, например, на экономическую эффективность организации или гуманность в отношении персонала. В целом, ценностные конфликты достаточно часто попадают в поле внимания исследователей, что позволило выделить следующие классы организационных ценностей: инструментальные, в том числе: дисциплина, порядок, управляемость, стабильность; субъектные (инициатива, удовлетворенность потребностей всех групп работников, причастность к управлению); гуманистические (удовлетворение личностных потребностей работников, их личностного роста, гуманизация труда и производственной среды); экономические, в частности, экономическая эффективность организации в целом и ее отдельных подразделений [29, 85]. Таким образом, имеются широкие возможности для противоречивых сочетаний ценностей, разделяемых взаимодействующими субъектами, что достаточно часто приводит к ценностным конфликтам.

Несколько иная классификация субъективных причин конфликтов разработана М.Голштейн-Бек. Она

включает: мотивационные конфликты, связанные с удовлетворением потребностей или с нарушением структуры ценностей и норм у субъектов взаимодействия; коммуникационные, обусловленные искажением, усложнением информационных каналов, отсутствием обратной связи; власти - когда структура организации является помехой для реализации личных целей [42].

Существует еще одна, не упоминавшаяся выше, субъективная причина, способная породить противостояние в системе. На нее обращали внимание еще в средневековом Китае. Так, известный китайский автор Ли Гоу писал в своем трактате «План успокоения народа»: «Народ подчиняется не правителю, а его указу. Поэтому правителю, прежде чем охранять государство, следует соблюдать собственный указ» [131, с. 300]. В общем виде эту причину можно было бы обозначить как пренебрежение со стороны управляющей системы организационной нормой, что ведет к ее дискредитации и провоцирует рядовых сотрудников на аналогичные нарушения. Вполне естественно, что применение в связи с этим к рядовым нарушителям санкций вызывает их протест, противодействие руководству, формирует образ руководящей системы, как исповедующей «двойную мораль». Это, в свою очередь, становится благодатной почвой для широкого круга конфликтов в будущем.

Очень интересно рассмотреть, как перечисленные ранее причины проявляются в различного типа конфликтах, и, в первую очередь, во внутриличностных. Если иметь в виду внутриличностные конфликты, характерные для руководителей, то необходимо вспомнить о тех из них, которые обусловлены противоречивостью ожиданий, предъявляемых по отношению к руководителю, как субъекту всех четырех подсистем организации. Мы достаточно подробно рассматривали их в первой части пособия. Так мы выяснили, что воздействия, исходящие от всей совокупности подсистем, отражаясь руководителем, становятся факторами его мотивационного Поля. Мотивационные значения этих факторов складываются как результат взаимосвязи со

множеством потребностей и уже сложившихся мотивационных отношений человека, в силу чего мотивационное значение конкретных воздействий будет комплексным, полипотребностным, при этом не исключается их амбивалентность. В случае амбивалентности мотивационных значений, конфликт проявляется через осознание субъектом деятельности противоборства различных тенденций в собственном восприятии и оценках конкретных фактов противоборства подчас взаимоисключающих побуждений, что вызывает стресс, особенно при необходимости занять определенную позицию, совершить конкретное действие или принять однозначное решение. В этих обстоятельствах свидетельством амбивалентности будет непоследовательность действий, обусловленная попытками совместить реализацию взаимоисключающих тенденций; «уход» от активности в надежде на самопроизвольное разрешение ситуации; апелляция к партнерам по взаимодействию, целью которой является попытка «сохранить лицо» при невозможности соответствовать их ожиданиям («Мы же друзья, и ты должен понять, что я вынужден так поступить»); обострение ситуации, часто недостаточно осознанное, но позволяющее ослабить сложившиеся отношения, соответственно, изменить валентность некоторых из противоречивых ожиданий.

Интуитивной профилактикой подобного рода конфликтов является дистанцирование либо от «человеческих взаимосвязей» (изначально подчеркнуто сдержанная или независимая позиция в контексте межличностных отношений), либо от «систем» через подчеркнуто критическое отношение к сложившимся формальным правилам, нормам, принципам руководства, либо дистанцирование от наиболее широких норм человеческих отношений, посредством которых реализуются внутренние обязательства между взаимодействующими партнерами, при этом можно наблюдать демонстративную беспринципность, цинизм. Все перечисленные варианты поведения выступают как механизмы, с одной стороны, обедняющие или заранее снижающие интенсивность ролевых ожиданий, возн

кающих у партнеров при взаимодействии с носителем указанных особенностей, а с другой - повышающие ожидание неопределенности в его поведении. В свою очередь, это снижает субъективную напряженность при осуществлении «правильного» выбора в ситуации возможных амбивалентных внешних побуждений.

По результатам бесед с руководителями, пережившими сложные коллизии в связи с противоречивыми ролевыми ожиданиями, можно сделать вывод о том, что подобные «способы самозащиты» возникают как результат психологической усталости, возникающий на фоне неоднократных, субъективно тяжело протекавших ситуаций сознательного определения приоритетов в своих взаимосвязях в организационной системе, когда принятые решения были сопряжены с сознательной жертвой, большим душевным напряжением на фоне последующего обесценивания всего этого теми, чьи ожидания были расценены как приоритетные. Подобное развитие событий руководители характеризуют как предательство, обесмыслившее те внутренние издержки, которыми сопровождался выбор.

По сути, очень близок к рассмотренному выше следующий вариант внутриличностного конфликта. Он связан с фрустрацией у руководителя мотивации самоактуализации. Его иначе можно было бы назвать конфликтом не востребованности профессионала. Мы уже указывали, что в некоторых обстоятельствах организация, преследуя свои цели, может побуждать профессионалов пренебречь сложившимися у него профессиональными критериями. Руководитель, как субъект технологической подсистемы организации, являясь носителем определенной профессиональной культуры, может предъявлять определенные требования не только к другим профессионалам, но и к себе. В тех же случаях, когда профессионализм оказывается не востребуемым, и, более того, воспринимается вышестоящим руководством как угроза частным, узким групповым целям, руководитель ощущает дисгармонию внутренних и внешних требований, которая препятствует его самоактуализации как профессионала. В подобных

ситуациях типичным выходом является разрыв с этой организацией либо стремление перейти под руководство конкретного лица с близкими профессиональными ценностями.

Не менее травматичными оказываются внутриличностные конфликты, связанные с невозможностью руководителями полноценно реализовать основные функции управления, например, планирование. На возможность возникновения подобного рода конфликтов мы также указывали в первой части пособия. В их основе лежит фрустрация эго-мотивации. Чаще всего это бывает на фоне нерационального делегирования полномочий, когда либо отсутствует возможность самостоятельно принимать решения в рамках своей компетенции, либо вышестоящим уровнем ограничена их полноценная реализация, то есть отсутствует возможность распоряжаться собой, собственными внутренними ресурсами для полноценной профессиональной деятельности в системе значимых целей. В этой ситуации субъект деятельности не ощущает себя хозяином в отношении собственных намерений. Степень травматичности этой ситуации в полной мере может быть оценена, если мы вспомним, что принятое намерение рассматривается как «квази-потребность», а это значит, что в рамках описанной ситуации негативные последствия вызываются двумя факторами: фрустрацией квази-потребности и эго-мотивации. Возникает вполне закономерный вопрос: почему ситуацию фрустрации потребностей мы рассматриваем в контексте конфликта? Подобного рода ситуации, безусловно, могут породить конфликт между переживающим фрустрацию специалистом и субъектом, будь то человек или инстанция, действия которых и порождают невозможность удовлетворения высших потребностей личности. Мы же имели в виду не этот тип конфликта, а тот, который является следствием переживания личностью несовместимости некоторых собственных тенденций, ожиданий и т.д. Подобное отнесение этого типа ситуаций к данному разделу, вместе с тем, представляется вполне адекватным, если в расчет будет принят фено-

мен идентификации конкретного человека с организацией, к которой он принадлежит. Переживание профессионалом идентификации с организацией сопряжено с его ожиданиями определенных проявлений со стороны организации, в частности, поддержки ею сотрудников, демонстрирующих лояльность, активность, ответственность и профессионализм. Отсутствие организационных и информационных предпосылок для осуществления «вклада» профессионала в дела «его» организации часто воспринимается как отсутствие поддержки устремлений персонала к сотрудничеству, снижает субъективную значимость идентификации или, другими словами, ведет к кризису идентификации. Таким образом, внутреннее противоречие будет обусловлено осознанием отсутствия возможности удовлетворить собственные ожидания по отношению к организации. Фрустрация же указанных ранее потребностей выступает сигналом этого. Выходом из этого внутреннего конфликта часто бывает кризис идентификации, сопровождающийся снижением субъективной значимости активного, инициативного, ответственного исполнения управленческих функций.

Своеобразной оказывается ситуация, когда руководитель ощущает собственные несовместимые тенденции, одна из которых может быть связана с высокой субъективной значимостью организационных целей, а другая - со значимостью усвоенных ранее социальных норм. Например, руководитель, будучи законопослушным гражданином, должен во имя благополучия своей организации или своего подразделения, исходя из интересов своего конкретного подчиненного, нарушить организационную или юридическую норму. Чувство гражданского долга и переживаемая ответственность за дела вверенного подразделения оказываются несовместимыми и вызывают тягостные переживания. Еще более дискомфортной является ситуация, когда вышестоящий уровень управления фактически побуждает к нарушению юридической нормы, например, ожидая от руководителя выгодной, но далекой от реальности отчетности перед государственными или вышестоящими

инстанциями. Здесь можно говорить о противоречии интериоризованных человеком нравственных норм и ожиданий в рамках формальной подсистемы организации.

Еще один тип внутриличностных коллизий возникает из-за особенностей положения руководителей в организационной структуре и, соответственно, из-за особенностей его идентификации с различными группами. Мы уже указывали ранее, что руководители могут иметь различную направленность идентификации: с подчиненными, первичным коллективом; с управляющей системой организации; с более широкой, чем собственная организация, общностью. В ситуации столкновения групповых интересов представители конкретных общностей ожидают от коллеги проявлений соответствующей идентификации. Для того же, к кому подобные ожидания бывают адресованы, подчас нелегко ответить на вопрос «С кем я?», поскольку их субъективная значимость может быть равной.

Многие исследователи внутриличностного конфликта у управленцев указывали на то, что он может явиться следствием противоречивых требований, предъявляемых к человеку в рамках какой-либо одной из подсистем организации (например, противоречивые требования, исходящие от вышестоящего уровня управления) [147].

Не менее часто встречаются ситуации, когда в противоречие приходят профессиональные и более широкие жизненные ценности работника, что также становится предпосылкой внутриличностного конфликта. Например, женщине приходится для себя делать выбор: карьера или семья.

Таким образом, мы видим, что сюжеты внутриличностного конфликта могут быть весьма разнообразными, что обусловлено сложностью и многообразием организационных факторов, в структуре которых профессионал осуществляет свою деятельность.

Межличностные конфликты в организации, в частности, в управленческом взаимодействии, также имеют сложные и многообразные предпосылки. Уточ-

нить истинный сюжет и диспозицию сил в таких конфликтах можно лишь имея в виду следующие положения. Авторы книги «Внимание: конфликт» Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк ввели понятие «ранг оппонента» в конфликтном взаимодействии. Оппонентом первого ранга они называли индивида, преследующего собственные цели и выступающего от собственного имени. Оппоненты второго ранга - группа, преследующая групповые цели и т.д. Институты, выступающие на основе закона и от имени государства, представляют самый высокий ранг оппонентов. Если имеет место межличностный конфликт, то конкретные лица могут быть оппонентами либо одного, либо разных рангов, т.е. могут представлять интересы различных по уровню общностей, вплоть до государства. Кстати, человек, разбирающийся с собственными противоречиями, назван ими оппонентом нулевого ранга.

Причиной конфликта между личностью и группой может быть нарушение членом группы групповых норм, демонстрация недостаточного уровня идентификации с группой, нарушение групповых санкций по отношению к «провинившемуся» члену группы. При этом «отбившийся» от группы может быть оппонентом любого ранга, представляя как собственные интересы, так и интересы иных групп или структур более высокого уровня.

Примерами межгрупповых конфликтов в организации могут быть конфликты между общественными организациями и администрацией, между линейными руководителями и представителями штабных подразделений, между различными службами и подразделениями [147]. Понятно, что содержание противоречий может быть связанным с социальной, организационной, экономической, технологической средой организации.

Особое внимание исследователей уделено изучению причин деструктивных конфликтов, обусловленных поведением руководителя [91, 122]. К их числу относят:

- нарушение служебной этики в форме проявлений грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным, их обмана, невыполнения собственных обещаний, нетерпимости к иному мнению, ущемления прав подчиненных, использования служебного положения, нарушения управленческой субординации во взаимоотношениях с исполнителями, манипулирования информацией, унижения достоинства подчиненных;
- несправедливость в стимулировании, проявляющаяся в ошибочной тактике применения поощрений и наказаний, при определении оклада, в огульной критике подчиненных, при болезненном отношении руководителя к авторитету подчиненного.

Очень важным в понимании конфликтов является осознание их взаимосвязи между собой. Так, на основе эмпирических исследований было выявлено, что противоречия, связанные с неуккомплектованностью персонала, погрешностями в материально-техническом и информационном обеспечении деятельности, сопряжены с конфликтами, возникающими в связи с особенностями взаимоотношений среди сотрудников, а также с конфликтами, возникающими в ситуации нововведений [81].

11.3. Способы разрешения конфликтов.

Стратегии и стили конфликтного взаимодействия

Многообразие причин, порождающих конфликты, предполагает и различные способы их разрешения. В тех случаях, когда в их основе лежат объективные предпосылки, лучшим выходом из положения является создание нормальных экономических, организационных и информационных предпосылок деятельности. Вместе с тем, реальность такова, что не всегда удается достигнуть такого положения дел, когда все субъекты

оказываются удовлетворенными действиями партнеров, поскольку, в силу обстоятельств, часто приходится принимать решения, выбирая из худшего менее плохое. Не все работы одинаково выгодны, приоритетность одних задач перед другими не всегда очевидна для различных групп исполнителей. В реальности стремление к идеальной организации дела, учитывающей все нюансы ожиданий персонала, приходится сочетать с постоянным поиском вариантов решений, относительно удовлетворяющих заинтересованных субъектов. Вопрос заключается в том, какова мера этой относительности и какими способами люди ее пытаются установить. Именно способам конфликтного взаимодействия и вариантам разрешения противоречия посвящено значительное число исследований. Так, А.Л. Ершов [63] выделяет следующие способы разрешения конфликта:

1. Изменение обстоятельств так, чтобы изменились цели оппонентов, в том числе через привлечение их к взаимодействию.
2. Если есть объект, вызвавший конфликт, то выход из конфликта может быть связан с изменением некоторых его характеристик, в частности, его доступности для оппонента, возможности манипулирования.
3. Переориентация одной из сторон.
4. Уничтожение одной из сторон, например, через ее подчинение оппоненту.

Любой критически настроенный практик встретил бы эти рекомендации вполне закономерным вопросом: как? Как изменить обстоятельства так, чтобы изменились цели оппонентов? Как привлечь их к взаимодействию, когда они скорее склонны к конфронтации? Как осуществить переориентацию одной из сторон? и т.п. Ключевым моментом в поисках «относительных» решений является изменение позиции взаимодействующих сторон в сочетании с объективным изменением положения дел.

Было выявлено, что конфликты, имеющие в своей основе субъективные предпосылки, могут быть разрешены как на субъективном, так и на объективном

уровне, в то время как объективные - только за ^чет изменения объективных обстоятельств взаимодействия. Неправильная интерпретация характера противоречия ведет к неэффективной тактике по его разрешению [29]. Вместе с тем, как мы увидим из приведенного ниже материала, существует множество приемов, которые используются для ослабления позиции оппонента, вне зависимости от характера противоречия, лежащего в основе конфликта. Практика показывает, что для субъектов конфликтного взаимодействия, особенно для руководителей достаточно высокого ранга, особенно значимым оказывается утверждение собственной позиции, поскольку ее адекватность ими часто не подвергается сомнению. Для них значимой выступает эта стратегия, а не поиск «относительного» варианта решения.

Проблема поведения людей в конфликтной ситуации, стратегий урегулирования противоречий интересовали исследователей управления достаточно давно. Так, М.Фоллет указывала на три способа урегулирования конфликтной ситуации: посредством доминирования одной стороны над другой; за счет компромисса, означающего уступки с обеих сторон; посредством интеграции, когда находится решение, при котором выполняются оба желания [45].

М.Дойч рассматривал влияние ситуаций соревновательного и кооперативного характера на социальное восприятие, коммуникацию, мотивацию и эффективность деятельности взаимодействующих людей. На экспериментальном материале он показал, что как чрезмерная уступчивость, так и агрессивность не позволяют добиться баланса интересов. Оптимальным является демонстрация твердости и дружелюбия [48].

Ряд исследователей выделяют пять стилей конфликтного взаимодействия. Различные авторы используют сходные, но не идентичные классификации. Так, Блейк и Моутон к их числу относят: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблем [147]. У.Томас и Р.Килмен, используя две переменные: напористость (внимание к своим интересам) и кооперацию (внимание к интересам другого), выделили сле-

дующие стили конфликтного взаимодействия: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соревнование [243].

1. Соревнование, конкуренция, конфронтация, соперничество — стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление - в противоположность соперничеству означает принесение собственных интересов в жертву ради другого.
3. Избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
4. Компромисс, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.
5. Сотрудничество - когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон [137].



Понятно, что наиболее жесткие в этих системах стили (соревнование и принуждение) не идентичны. Соревнование предполагает более широкий спектр стратегий, нежели прямое использование различных видов власти, на чем базируется принуждение. Оба этих «жестких» стили можно было бы обозначить более общим понятием — противодействие.

В меньшей степени, чем рассмотренные выше, известна в отечественной литературе классификация А. Дж. Левиса [262], рассматривающего конфликтное

поведение как результат сочетания двух тенденций: доминирования - подчинения и сотрудничества — конфронтации (кооперации - антагонизма). Их сочетание дает четыре варианта: «подчинение - антагонизм»; «подчинение - сотрудничество»; «доминирование — кооперация»; «доминирование - антагонизм». Он соотносит эти стили с определенными культурными традициями. Так, по его мнению, «подчинение - антагонизм» характерно для традиционных ценностей индейских племен, населявших территорию современной Мексики. «Подчинение - сотрудничество» соответствует восточной культуре. «Доминирование — кооперация» - для иудейской, а «доминирование — антагонизм» - для эллинской культурной традиции. Автор использует метафоры для описания сущности каждого из стилей. Так, «подчинение - антагонизм» - стиль жертвы, когда человек ощущает себя листиком или плодом, который должен быть сорван; «подчинение - сотрудничество» соответствует метафоре «священная корова», т.е. безропотному приятию сложившихся правил; «доминированию - кооперации» соответствует метафора «запретный плод», а «доминированию — антагонизму» - «яблоко раздора». Конфликты между субъектами возникают из-за дисгармоничного сочетания стилей.

Как мы видим, при определенной перешифровке можно найти определенные совпадения или пересечения в выделении стилей конфликтного взаимодействия. Однако при любом способе выделения стилей перед исследователями не снимается задача дифференциации проявления стиля поведения от частного инцидента. Так, избегание, как частный случай, демонстрируется в тех случаях, когда источник разногласий не существенен, необходимо оттянуть момент вступления в конфликт в связи с дефицитом информации о ситуации, чрезвычайной «накаленности» обстановки, слабости собственной позиции. Приспособление, как тактический ход, используется при целесообразности признания собственных ошибок, при особой важности сохранения хороших отношений с оппонентом на определенный момент взаимодействия, при осознании, что

победа оппонента в этом частном случае позволяет получить более широкие возможности для маневра в будущем. Компромисс может позволить выйти из цейтнота, позволяет «получить хоть что-то» при равной силе позиций оппонентов. В связи с этим, нам представляется более важным проследить, посредством каких стратегий те или иные стили реализуются. Действительно, в первую очередь, при исследовании конфликтов анализируются отдельные инциденты и их связь между собой, а затем уже делается предположение о стиле субъектов, вовлеченных в конкретные инциденты, и осуществляется прогноз относительно тех или иных исходов конфликта, а также коррекционных возможностях. В связи с этим, нам представляется важным рассмотреть конкретные варианты стратегий конфликтного поведения.

Анализ результатов консультативной практики и их обобщение на основе теоретических исследований конфликта [29, 91; 242] позволили выделить многочисленные стратегии поведения оппонентов в ситуации противодействия. Большинство из них служит вариантами реализации стратегии конфронтации, хотя отдельные их элементы на первый взгляд могут выглядеть как невмешательство или даже как взаимодействие, что очень затрудняет определение истинных намерений оппонентов. Следует отметить, что подобное смещение стратегий конфликтного взаимодействия в сторону конфронтации отчасти обусловлено непосредственной реакцией на фрустрацию. На это указывала, например, И. Зографова, рассматривавшая в качестве предпосылок агрессивного поведения фрустрацию и, уже затем, специфическую тактику или тон во взаимоотношениях с другими [87]. Более того, некоторые исследователи считают подавление оппонента допустимым. Так, по мнению И.А. Ильина, существуют условия, при которых возможно применение силы. К таким условиям, в частности, относится дефицит времени [88]. В сущности и в этом случае речь идет о поведении на фоне фрустрации. Приведенный далее материал позволит нам сделать вывод, что данная стратегия

взаимодействия все же, в первую очередь, отражает стиль деятельности, а не реакцию: уж очень сложна многоуровневая структура поведенческих ходов.

Остановимся на этом подробнее и начнем перечисление стратегий противодействия с самых жестких, которые, к большому сожалению, реализуются не только в политической практике, но и в структуре организационных конфликтов. К их числу относятся:

- физическое устранение оппонента (история современного отечественного предпринимательства дает массу тому примеров. Вместе с тем и ранее, в период, который принято теперь называть эпохой тоталитаризма, подобный способ разрешения организационных противоречий, противоречий в профессиональной среде, был отнюдь не редок. Перевод научных противоречий в структуру политических позволял добиться физического устранения оппонента.);
- физическое или психологическое давление, подавляющее активность оппонента, обуславливающее его отказ от противодействия позиции противоположной стороны;
- демонстрация потенциальному оппоненту возможных негативных для него последствий в случае его вступления в альянс с одним из оппонентов путем использования жестких мер давления на одного из реальных оппонентов (устрашение на примере другого);
- устранение оппонента из системы, что не снимает объективных противоречий, но ослабляет позицию коалиции оппонентов;
- лишение коалиции оппонентов их лидера, что осуществляется сочетанием нескольких изложенных ниже стратегий (стратегия «обезглавливания» коалиции).

Множество конкретных приемов конфликтного взаимодействия базируется на изменении, в частности, снижении ранга оппонента по конфликтному взаимодействию и повышению собственного ранга, что по-

зволяет изменить силу той или иной позиции. К подобным стратегиям относятся:

- снижение ранга оппонента путем его дискредитации перед поддерживающим его сообществом за счет фиксации внимания на преобладание у него в рамках конфликтного взаимодействия собственных узких индивидуальных целей; конечная цель - изоляция оппонента;
- снижение ранга оппонента путем его дискредитации перед поддерживающим его сообществом за счет фиксации внимания на противоречии ценностей оппонента групповым нормам, ценностям, поддерживающей его группы; конечная цель - изменение его статуса в группе;
- манипулятивное или истинное приобщение всех или части оппонентов к собственной системе целей или интересов путем партиципации и (или) кооптации в целях снижения ранга привлеченной части оппонентов, их дискредитации в глазах представителей собственной коалиции за счет фиксации внимания на сотрудничестве с «противной стороной».

Очень частыми оказываются стратегии «многослойных» конфликтов, в том числе:

- вовлечение оппонентов, участников единой коалиции, в дополнительные конфликтные взаимодействия между собой в рамках иных систем противоречий, например, путем реализации стратегий «двумя персиками убить трех богатырей» или «разделяй и властвуй» в целях ослабления коалиции, снижения ранга оппонентов;
- инициация конфликтного взаимодействия в отношении второстепенных противоречий, особенно тех, где позиции оппонентов недостаточно сильны, с тем, чтобы сместить активность оппонентов с наиболее сложных и опасных противоречий, конфликтное взаимодействие по поводу которых способно уничтожить или очень ослабить авторитет активной стороны, провоци-

рующей инцидент. (Стратегия: «Осадить крепость Вэй, чтобы спасти крепость Чжао» [242]);

- оттягивание времени вступления в конфликтное взаимодействие с тем, чтобы выждать момент, когда противники достаточно ослабили свои позиции, в частности, опрометчивыми поступками, взаимной дискредитацией, что позволяет усилить собственные позиции за счет поддержки со стороны «разочарованных бывших противников»;
- сочетание предыдущей стратегии с провокациями, позволяющими вовлечь разные группы оппонентов, не являющихся участниками единой коалиции, в дополнительные конфликтные взаимодействия между собой в рамках иных систем противоречий в целях их взаимной дискредитации, порождения психологической усталости; это может обеспечить их пассивность в значимый для активной стороны момент.

Своеобразными представляются способы, базирующиеся на манипулятивном позитивном взаимодействии с оппонентом, целью которого является усиление собственной позиции, а не поиск общих решений. К числу таких стратегий относятся:

- манипулятивное или истинное приобщение всех или части оппонентов к собственной системе целей или интересов путем партиципации и (или) кооптации в целях изменения аспекта рассмотрения противоречия;
- манипулятивное или истинное приобщение всех или части оппонентов к собственной системе целей или интересов путем партиципации и (или) кооптации в целях смягчения напряженности противостояния на фоне совместной деятельности или кристаллизации зон общих интересов (Стратегия: «Мы же братья по крови!»);
- использовать сложности, имеющиеся у потенциального оппонента, для вовлечения его в позитивную систему взаимоотношений с тем, что-

бы снизить вероятность его вступления в конфликт на стороне противника. (Стратегия предварительного поиска или создания союзников из числа лиц, связанных с активной стороной моральными или экономическими обязательствами, иными словами, стратегия стервятника). Популярными являются также «обманные ходы», в том числе:

- ослабление позиции оппонента на основе «ложного маневра», когда имитируется некоторая активность или обеспечивается «утечка» информации относительно действий, которые с выгодой для себя могут трактоваться оппонентами; неосторожный, неопытный оппонент спешит развить активность по дискредитации противоположной стороны; в момент наивысшей фиксации внимания общественности на этой информации осуществляется ее опровержение, чем демонстрируется несостоятельность оппонентов, их неразборчивость в средствах;
- ослабление позиции оппонента на основе ложной информации о нем; стратегия диффамации; использование стратегии «Нет дыма без огня», «То ли у него украли шубу, то ли он украл шубу»;
- выжидание, невмешательство, отсрочка вступления в открытую конфронтацию и использование естественного неблагоприятного для оппонента развития событий; демонстрация собственной позиции на фоне несостоятельности позиции оппонента. (В этом случае опытному участнику конфликта приблизительно ясно, каков наиболее вероятный исход предпринятых оппонентом шагов, инициатив, но он не вмешивается, считая что оппонент будет более сговорчив, его позиция ослабнет, когда он «набьет себе шишку»).

Достаточно широко в практике конфликтного взаимодействия используется и жертва. Однако не

всегда это можно рассматривать в контексте, например, медиации, где в качестве исходных посылок выступает положение о необходимости движения на встречу интересов друг друга, естественности определенных жертв со стороны каждого во имя достижения общей гармонии. Жертва в контексте противостояния служит усилению собственных позиций. Подобного рода стратегии представлены следующими разновидностями:

В

- стратегия жертвы малого ради большего; жертва интересов менее ценного участника коалиции во имя общих интересов или интересов более сильного участника, в частности, субъекта, имеющего более высокий ранг (интересы личности, например, приносятся в жертву интересам группы);
- двуличие, выражающееся в смене партнеров по коалиции; стратегия «крысы, бегущей с тонущего корабля» (в этом случае в жертву собственным интересам приносятся дружественные связи и моральные, и экономические обязательства);
- добровольная жертва чего-либо ради того, чтобы ожидать более важную для себя жертву с другой стороны; обязать собственной жертвой оппонента пойти на встречные шаги, более значимые для противника, чем его собственная жертва.

Особенно большое значение при реализации противодействия придается динамическому аспекту конфликтного взаимодействия, импровизации. В связи с этим опытные интриганы не упускают возможности воспользоваться:

- любыми промахами оппонентов, даже в сфере, далекой от той, где пересекаются интересы противодействующих сторон;
- ослаблением позиции оппонента на основе стратегии «делания из мухи слона», когда пре-

увеличивается значение реального, но малозначимого промаха оппонента.

Подчас не менее важным для участников конфликтного взаимодействия является приобретение статуса «объекта нападения», что достигается посредством провокации активных наступательных действий со стороны оппонентов. В этих целях чаще всего имитируется «утечка информации», содержание которой свидетельствует о неблагоприятных для оппонентов намерениях или якобы совершенных действиях противоположной стороны. Развиваемая в связи с этим активность оппонентов «развязывает руки» инициатору этой провокации. По этому поводу в китайских источниках писали: «Приближение к врагу означает опасность, достойно похвалы заставить врага приблизиться» [242].

Не менее изощренной оказывается стратегия выхода одной из сторон из конфликтной ситуации в случае слабости ее позиции или на фоне надвигающейся угрозы расплаты за предшествующие действия. Эта стратегия не имеет ничего общего с публичным признанием несостоятельности собственной позиции и покаянием. Ее суть выражается названием - «Канализация настроения». «Канализация настроения» осуществляется посредством нескольких приемов:

- «ложного ориентирования», когда внимание оппонентов по конфликтному взаимодействию привлекается к субъекту, будь то конкретное лицо или группа, косвенно связанному с предыдущим неблагоприятным развитием событий;
- «смещение фокуса внимания», когда этот субъект выдвигается перед оппонентами как единственный виновник в неблагоприятном развитии событий;
- «разжигание групповых предрассудков», во время которого формируется отрицательный образ этого «подставленного» под удар субъекта, с тем чтобы с меньшей вероятностью возникли в будущем сдерживающие тенденции;

- «канализация массовых чувств», когда провоцируются публичные действия, выражающие «законно возникшее» негативное отношение к этому субъекту. После подобной публичной расправы инцидент считается на какое-то время исчерпанным [15].

Эта стратегия, также как и рассмотренные ранее, не ведет к продуктивному разрешению конфликта, снятию противоречия, хотя на время и дезактуализирует его.

Как мы видим, стратегия принуждения при решении задач противодействия достаточно часто сочетается с различными манипулятивными технологиями. Их реализация, как правило, увеличивает число лиц, вовлеченных в конфликтное взаимодействие, расширяет зону конфликта, делая актуальными «дремлющие» противоречия, первоначально не лежавшие в основе противодействия сторон. Все это затрудняет переход к рациональным способам разрешения конфликта. Чем длительнее ведутся сложные психологические игры в структуре конфликтного взаимодействия, тем меньше надежд на переход к стратегии сотрудничества (стратегии решения проблем).

Следует отметить, что у носителей различных культурных традиций в деловых отношениях существует определенное сходство в реализации взаимодействия, ориентированного на преимущественное удовлетворение собственных интересов, вопреки интересам партнера. Так, Р. Андерсон и П. Шихирев, исследуя «акул» и «дельфинов» среди американских и отечественных предпринимателей, выяснили, что для «акул», в целом, характерно манипулирование информацией, отсутствие ориентации на долговременное сотрудничество, грубость и надменность в поведении с людьми, «беспольными» для их целей, пренебрежение моральными принципами и, при удобном случае, юридическими нормами [12].

Если мы обратимся к анализу стратегий сотрудничества, то увидим, что их значительно меньше, чем

стратегий предыдущего класса. Так, Т.Н. Савченко называет следующие их разновидности:

- оба участника стремятся к нахождению общего решения;
- один заставляет другого принять его решение при помощи поощрения-наказания, т.е. используя различные источники власти, манипулируя уровнем удовлетворения его потребностей (что, на наш взгляд, трудно считать сотрудничеством);
- на основе переговоров [199].

Наиболее эффективным способом конфликтного взаимодействия современными исследователями считается медиация конфликта [248]. Этот способ разрешения конфликта требует от лиц, его реализующих, специальных знаний и включает в себя, в качестве одного из этапов - осознание оппонентами своей субъективной позиции и аффекта, связанного с наличием трудно преодолимого противоречия, что является необходимым условием успешного преодоления противоречия. Технология медиации входит в состав целостной структуры управления персоналом многих крупных корпораций и, благодаря своей универсальности, может успешно применяться при разрешении всех видов конфликтов.

По сути очень близкой к медиации оказывается так называемая объективация конфликта [105], т.е. его пошаговый совместный анализ, осуществляемый конфликтующими сторонами. Посредством объективации конфликта осуществляется профилактика перерастания делового конфликта в межличностный.

Существенной характеристикой деловых конфликтов, как мы указывали выше, является их обрастание эмоциональными компонентами (взаимной антипатией, враждебностью, настороженностью, недоверием, неадекватной трактовкой мотивов поступков оппонентов, ценности осуществляемых ими усилий, искажением оценки личностных качеств представителей противоположной стороны). В связи с этим требуются дополнительные усилия для того, чтобы снизить негатив-

ную эмоциональную напряженность взаимоотношений. Снижение эмоциональной напряженности выступает также профилактикой окончательного перерождения делового конфликта в межличностный. К числу мероприятий, позволяющих решить эту задачу, относятся:

- партиципация (привлечение к совместному принятию решений);
- «одомашнивание несогласия», заключающееся в самокритике, осуществляемой, например, представителями администрации, в случае вертикального конфликта [193, с. 234—235]. В отечественной традиции такую роль выполняет покаяние.

Не менее существенным, особенно в ситуации вертикального конфликта по поводу неудовлетворенности групповых потребностей, выступает сглаживание различий между конфликтующими структурами, во всяком случае, недопущение фиксации внимания на имеющихся различиях, особенно в уровне удовлетворения потребностей. Примером может служить сформулированная уже упоминавшимся ранее китайским автором Ли Гоу в его трактате «План успокоения народа» следующая рекомендация: «...чтобы обеспечить спокойствие, есть шесть способов успокоения десятитысячного народа. Шестой из них называется «одинаковая одежда». Здесь говорится, что, хотя среди народа есть богатые, их одежда не должна особо выделяться. Если у всех одежда темного цвета, тогда бедные успокоятся» [131, с. 297].

Одним из источников эмоциональной напряженности оказывается неумелая критика партнера. Естественно, что обсуждение позиций при наличии противоположных точек зрения на значимый для оппонентов вопрос предполагает критику. Однако и критика может быть более или, наоборот, менее психологически грамотная. Практика показывает, что навык критики, не оставляющей чувства обиды у партнера, вообще не считается ценным в среде руководителей, которые склонны считать, что их коллеги «не кисейные барышни», даже если они женщины. Вместе с тем, Аронсон и

Линдер выявили связь между степенью уважения к партнеру по общению и последовательностью высказанных им в предыдущих взаимодействиях критики и похвалы. Оказалось, что наименьшим уважением пользовались люди, первоначально положительно оценивающие других, а затем критикующие их; несколько большим - постоянно критикующие партнеров; еще большим уважением пользуются те, кто только поощряет своих партнеров. Но больше всего ценятся положительные оценки после критики [263]. Таким образом, осознанная тактика в оценках позиций и аргументов оппонентов может выступать инструментом формирования положительного фона для взаимодействия.

Изложенное выше может создать впечатление, что в ситуации конфликта люди вполне рационально выбирают ту или иную стратегию конфликтного взаимодействия, в большей мере позволяющую реализовать стиль их деятельности. Как указывает В.А. Фокин, «...существуют два принципиально различных способа реагирования в конфликтных ситуациях: 1) рациональный - поведение субъекта определяется осознанными им целями, а средства, используемые им для достижения своих целей, адекватны сложившейся ситуации, тогда его поведение в основном предсказуемо; 2) иррациональный - цели субъекта не вполне ясны ни ему самому, ни окружающим; используемые средства неадекватны целям, и поведение его характеризуется тем, что оно не является привычным для него в аналогичных ситуациях...» [240, с. 47]. Автор видит причины этого в амбивалентном проявлении конфликтных и конфликтоэлиминирующих сил, а также в особенностях и глубине межличностных отношений, особенностях личности, социокультурной ситуации, в частности, степени действенности традиционных норм и ценностей поведения. Конфликтогенные и конфликтоэлиминирующие силы имеют как внешнюю, так и внутриличностную природу. Конфликтоэлиминирующие силы создают некий барьер, препятствующий развертыванию конфликтного поведения. Иррациональный вариант поведения более вероятен при большой

личностной значимости ситуации для участников, а также при высокой степени близости конфликтогенных и конфликтоэлиминирующих моментов.

Таким образом, реальное конфликтное поведение может сочетать как сложные рациональные стратегии, так и некоторые иррациональные включения, что чрезвычайно затрудняет его анализ и психологическую помощь конфликтующим сторонам.

Не менее интересным, чем проблема стиля и стратегий конфликтного поведения, оказывается вопрос о психологических предпосылках, лежащих в основе того или иного стиля конфликтного поведения. Вполне естественно предположить, что возможны такие сочетания индивидуально-психологических и личностных особенностей, которые предопределяют большую или меньшую конфликтность людей. С целью прояснения этого вопроса проводились исследования в среде различных профессионалов. При этом выделяются несколько подходов: личностно-ориентированный, когда причины конфликтов видятся в особенностях когнитивной сферы, в эмоционально-волевых различиях людей; мотивационно-ориентированный подход, выдвигающий на первое место мотивационные предпосылки поведения и совместной деятельности в организации, когда организация выступает фактором, регулирующим возможность удовлетворять разнообразные потребности и ожидания персонала; интегральный подход, объединяющий два предыдущих [49, 240].

В связи с этим представляются интересными данные, полученные Н.В. Гришиной еще в конце 70-х годов [48]. Оказалось, что социально-психологические факторы, более чем индивидуально-психологические характеристики, определяют тип конфликтного поведения. Ею было установлено, что при позитивном опыте общения человека в коллективе с большей вероятностью, чем при отрицательном, будет иметь место ориентация на сотрудничество. На особое место преобладающего типа отношений к окружающим в формировании стиля конфликтного поведения указывала и Е.В. Журавлева [79]. Эти исследования еще раз позво-

ляют обратить внимание на необходимость чрезвычайно внимательного отношения к работе с противоречиями, порождающими конфликты, поскольку это снижает вероятность формирования, если так можно сказать, «конфликтной готовности» персонала, лежащей в основе непродуктивных способов конфликтного поведения. Сходные данные были получены и Т.Г. За-кранец. Ею было показано, что преобладающий в коллективе тип конфликтного поведения, в первую очередь, связан с социально-экономическими и демографическими факторами, такими, как положение на рынке труда, возраст, структура профессиональной деятельности. Кроме того, большое значение имеет тип ситуации или природа противоречия, вызывающего конфликтное поведение. Наибольшая дифференциация реакций причастных к конфликту лиц характерна для конфликтных ситуаций, обусловленных материально-техническим и кадровым обеспечением деятельности, при подготовке нововведений, в связи с особенностями взаимоотношений с начальством. Именно они, по всей видимости, приобретают различный личностный смысл, сопряжены с различным опытом их урегулирования [81]. Таким образом, невозможно говорить об однозначной прямой связи между личностными особенностями и типом конфликтного реагирования, к чему и склоняется мнение большинства исследователей конфликтов [240].

11.4. Место конфликта в системе факторов, влияющих на функционирование организации

После обсуждения проблемы стратегий и стилей конфликтного взаимодействия вполне уместно задаться вопросом о структурном соотношении конфликтного поведения и деятельности (поведения), реализующей цели формальной подсистемы организации. Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк используют для описания такого вида поведения или деятельности членов организации термин «организационная деятельность» [29]. В тех

случаях, когда в рамках организационной деятельности взаимодействующими субъектами реализуются несовместимые цели или используются несовместимые средства, возникают конфликтные взаимодействия. Анализ реальных случаев позволяет сделать вывод о том, что в значительном их числе можно говорить о конфликтной активности в структуре организационной деятельности, когда целью являются организационные изменения. Вместе с тем, не редки варианты, когда элементы организационной деятельности становятся действиями в структуре конфликтной деятельности, цели которой лежат вне организации и могут отражать как личные интересы участников конфликта (осуществление карьеры), так и интересы отдельных групп (например, финансовые интересы части учредителей организации). Понимание этих структурных соотношений позволяет более адекватно трактовать конкретные действия участников конфликта, поскольку то, что кажется иррациональным в структуре организационного поведения, оказывается вполне рациональным при достижении «внеорганизационных» целей.

Как бы то ни было, конфликтные взаимоотношения существенно обременяют жизнь организации. Исследователи большое значение придают организационным и психологическим последствиям конструктивного или деструктивного варианта течения конфликта. При конструктивном его разрешении создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона взаимодействия людей: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, усиливается интрагрупповой фаворитизм, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие и в дальнейшем рациональному поведению в конфликтах, в частности, установка на победу любой ценой, а не на разрешение имеющихся противоречий [105].

В целом исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции [42, 266]:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.
3. Получение информации об окружающей среде.
4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль.
5. Нормотворчество.
6. Создание новых социальных институтов.
7. Диагностика нарушения функционирования организации.

Как мы видим, большая их часть имеет отношение к изменению социально-психологических характеристик вовлеченных в конфликт групп. Понятно, что изменения будут иметь ту или иную направленность в зависимости от формы течения (конструктивный или деструктивный) конфликта и его исхода для конкретных субъектов.

Вместе с тем, именно конфликт позволяет членам организации со всей очевидностью ощутить, что «не все в порядке в Датском королевстве», а это, в свою очередь, является предпосылкой для развития организации. Понимание конфликта как условия развития организации возникло в теории управления лишь в 60-е годы и разрабатывалось в рамках направления, получившего название «ОД» (организационное развитие) [147, 199, 174]. Представители как «административной школы управления», так и «школы человеческих отношений» относились к организационным конфликтам как к нежелательному явлению, признаку неэффективности деятельности организации. Считалось, что совершенствование организационных основ деятельности, а затем и взаимоотношений персонала

позволит снизить вероятность возникновения конфликтов. С этим трудно не согласиться, если иметь в виду статические модели функционирования организации. Однако организация, будучи открытой системой, реализует свои цели в вероятностно организованной среде, а это предполагает определенную вероятность возникновения негармоничных соотношений различных организационных факторов, противоречивых тенденций в их развитии. За счет снятия противоречий и осуществляется гармонизация функционирования системы в целом. В связи с этим, современная теория управления считает ключевым моментом, снижающим деструктивное воздействие конфликтов на эффективность организации, управление их течением через использование функций, на которые мы уже указывали выше. Таким образом, конфликт может рассматриваться как инструмент диагностики и коррекции нарушения функционирования целостной социально-производственной системы.

Вместе с тем, как на это обратили внимание некоторые авторы [29], далеко не все руководители рассматривают конфликты как способ саморегуляции системы. Для большинства они остаются крайне нежелательным явлением. Причина этого - недостаточные навыки анализа производственной реальности, собственного образа действий и конфликтного поведения персонала. Не меньшая проблема - столь характерная для большинства руководителей - высокая эмоциональная включенность при осуществлении конфликтного взаимодействия, а также их скудный репертуар стратегий поведения, приемов взаимодействия, эффективных при управлении конфликтами. На этом фоне особенно актуальным является создание в организации условий, позволяющих оперативно выявлять противоречия и предпринимать целенаправленные шаги по их устранению еще до того, как они перерастут в конфликт, а также использование механизмов координации и интеграции целей и интересов отдельных подразделений, служб, различных групп персонала. Напомним, что решение этих задач может быть достигнуто через ис-

пользование модели управления предприятием, разработанной С.Янгом, и предполагающей активное привлечение персонала к участию в процессе выявления проблем, а также осуществление интеграции через механизмы согласования решений [261].

Таким образом, управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Глава 12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Одним из путей оптимизации процессов управленческого взаимодействия является грамотный подбор персонала, в первую очередь — руководителей. Ключевым моментом в решении этой задачи выступает оценка персонала, которая реализуется различным образом в зависимости от конкретных задач оценивания. Психологи достаточно часто привлекаются к практике подбора и расстановки персонала, накоплен значительный опыт, заложен теоретический фундамент решения этой задачи. Однако нельзя утверждать, что все психологические сложности и психологические проблемы уже преодолены. С тем чтобы наиболее полно очертить их круг, мы должны подробнее остановиться на тех процессах в организации, элементами которых подбор и расстановка персонала являются. Их принято называть кадровыми процессами.

12.1. Оценка персонала в структуре кадровых процессов

К кадровым процессам относятся: рекрутирование или привлечение и найм персонала, организационное обеспечение функционирования персонала (расстановка персонала), формирование резерва корпуса руководителей, внутриорганизационное движение кадров, завершение карьеры.

Кадровые процессы объединяют в целостную систему профессиональный путь человека с различными социальными процессами и ситуациями в обществе и организации. Например, изменения на рынке труда часто влекут за собой изменения и кадровой политики в организациях, соответственно, это отражается на конкретных судьбах и профессиональном маршруте специалистов. Обеспечение нормального течения кадровых процессов включает в себя ряд этапов: вовлечение в деятельность системы; включение человека в

деятельность системы; оценка уровня квалификации профессионала и эффективное использование его возможностей; адекватное количественное, профессиональное и квалификационное обеспечение функционирования организации трудовыми ресурсами; адекватное кадровое обеспечение инновационных процессов; обеспечение эффективного использования трудового потенциала каждого работника на протяжении его пребывания в рамках конкретной организации; обеспечение оптимальных условий выхода человека из организации. В этой системе ключевым моментом является как профессиографические исследования, так и диагностика профессионалов.

Профессионал, особенно руководитель, имеет широкие связи с другими членами организации, следовательно, решение задач подбора руководителей не может не учитывать социально-психологический контекст совместной деятельности. В связи с этим, одной из задач управления кадровыми процессами в организации является создание и сплочение эффективных управленческих «команд», а также обучение членов управленческих «команд» навыкам коллективной работы, групповому самоанализу, преодолению кризисов функционирования группы. Решение этих задач невозможно без диагностики как личностных особенностей претендентов на вхождение в команду, так и социально-психологических особенностей самой команды.

Реализация задач подбора руководителей осуществляется не только при привлечении требуемых специалистов в организацию извне, но и за счет внутриорганизационного перемещения персонала. Внутриорганизационное перемещение (рациональная расстановка кадров) с учетом индивидуальных психологических особенностей профессионала и потребностей организации предполагает: выявление психологических качеств кандидатов на перемещение; отбор кандидатов на перемещение, формирование кадрового резерва. Формирование резерва на выдвижение предполагает: оценку личностных качеств работника и определение степени их соответствия требованиям планируемой

деятельности; оценку знаний и умений работников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, не соответствующих существующим требованиям, но поддающихся формированию и развитию.

В современных концепциях внутриорганизационные перемещения персонала должны осуществляться в рамках индивидуально спланированной карьеры профессионала. Карьера создает предпосылки для творческого роста профессионала, его самоактуализации в организации. В этом контексте карьера профессионала выступает и как итог, выражение, и как условие непрерывной профессионализации субъекта деятельности. Плохо спланированная карьера становится тормозом профессионального развития личности, а соответственно, в контексте жизненного пути личности, источником глубокой неудовлетворенности жизнью в целом. Таким образом, целенаправленное проектирование карьеры - одно из условий повышения эффективности деятельности системы. В связи с задачами проектирования карьеры необходимы: диагностика уровня профессионального развития профессионала; диагностика жизненных ценностей субъекта деятельности; диагностика направленности и глубины зон развития профессионально важных качеств субъекта профессиональной деятельности, его профессиональных навыков; внедрение процедур коррекции стиля профессионала в целях повышения эффективности функционирования профессионала в определенной системе требований.

Планирование карьеры специалистов осуществляется в контексте планов развития самой организации, инновационных процессов, которые являются условием ее выживания и развития. Поэтому существенным моментом управления кадровыми процессами выступает учет инновационного потенциала персонала и, в целом, организации как системы. Особенно это существенно в отношении корпуса руководителей.

Управление кадровыми процессами является одной из важнейших сторон кадровой политики любой организации. Поскольку оптимизация кадровых процессов связана, прежде всего, с воздействием на людей, ее эффективность не может быть достигнута без использования специфических инструментов, технологий, которые опираются на данные психологии. Руководители, как и все прочие члены организации, являются субъектами кадровых процессов.

Центральным элементом осуществления многих кадровых процессов, как мы видели, является процедура оценки руководителей. Она осуществляется при подборе на должность руководителей, планировании внутриорганизационного перемещения персонала, формировании резерва корпуса руководителей, аттестации действующих руководителей. Останемся подробнее на психологических аспектах оценки руководителей.

Для психолога очевидно, что основой оценки персонала, в том числе и руководителей, служит профессиограмма деятельности, соответствующей тому трудовому посту, который придется занять претенденту либо уже занимаемому посту. Вместе с тем, из предыдущего изложения ясно, что деятельность руководителя структурно очень сложна, отдельные ее элементы апеллируют к сложным психологическим феноменам. В связи с этим наиболее существенной проблемой при разработке системы оценки руководителей является наличие компенсаторных взаимосвязей при регуляции осуществления деятельности. Собственно, и для психики человека, как и для прочих открытых высокоорганизованных систем, характерен феномен эквивалентности, который рассматривался нами в отношении организации. В обсуждаемом контексте этот феномен будет проявляться в том, что определенный показатель деятельности конкретного субъекта, например, ее эффективность, будучи показателем системным, может явиться результатом различных внутренних соотношений между определяющими это системное свойство факторами. Из этого следует, что одной из актуальных

задач при создании систем оценки руководителей, бывает либо подтверждение, либо опровержение того факта, что только одно определенное сочетание степеней выраженности исследуемой группы параметров положительно связано с высокой оценкой эффективности этого руководителя в контексте системы предъявляемых к нему требований.

Мы не случайно использовали столь длинное словосочетание как «оценка эффективности руководителя в контексте системы предъявляемых к нему требований», вместо привычного «оценка эффективности руководителя». Это связано с еще одним подводным камнем, подстерегающим и разработчиков, и пользователей систем оценки руководителей. Имеется в виду проблема определения критерия эффективности руководителя. Уже неоднократно упоминалось, что управление - процесс коллективный, осуществляемый как коллективным субъектом управленческой деятельности (руководителями и специалистами, информационно обеспечивающими этот процесс), так и исполнителями, которым делегированы определенные полномочия по реализации основных функций управления. В этой сложной системе также существуют свои компенсаторные отношения, затрудняющие оценку личного вклада каждого вовлеченного в этот процесс субъекта. Поэтому используемая нами формулировка предполагает, что предварительно разработана модель эффективности деятельности руководителя, позволяющая ввести соответствующие критерии. Как на практике это делается, рассмотрим далее.

В целом, круг проблем, связанных с психологическими аспектами оценки руководителей, может быть структурирован следующим образом: 1. Проблемы, связанные с использованием методов получения первичной информации и процедур оценивания. 2. Проблемы определения параметров и критериев оценки. Рассмотрим их подробнее, однако заранее должны указать, что свою цель мы видим не в изложении основ психодиагностики применительно к проблеме оценки руководителей, а в анализе тех сложностей, которые возникают

при недостаточно корректном использовании диагностических процедур и методов.

12.2. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации

Прежде чем обратиться к рассмотрению процедур и методов получения первичной информации при оценке персонала, мы должны остановиться на проблеме критериев оценки профессиональной пригодности, компетентности, перспективности профессионалов.

В управленческой практике используются несколько видов критериев: квалификационные, устанавливающие на основе экзаменов, проверок профессиональных знаний, умений, навыков соответствие профессионалов некоторым образцам; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых субъектов некоторым количественным и качественным показателям; внешние, характеризующие наличие качеств, позволяющих добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности (к таким качествам относятся, например, добросовестность, ответственность, наличие которых определяется в экспертных процедурах); психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы соответствующего вида деятельности, а также тестовые критерии, устанавливающие соответствие индивидуально-психологических характеристик оцениваемых некоторым показателям психодиагностических тестов [120, 143, 144, 145, 192].

Процедуры оценки и методы получения первичной информации ориентированы на обслуживание соответствующих критериев. Квалификационные критерии устанавливаются нормативной документацией соответствующей отрасли или организации. Объективные критерии отражают цели и задачи системы. Информация о профессионалах в соответствии с этими двумя критериями получается на основе анализа документов, а

также результатов и продуктов деятельности. Остальные критерии устанавливают связь эффективности профессиональной деятельности с личностными и индивидуально-психологическими показателями профессионалов, в том числе и руководителей.

Первичная информация, необходимая для оценки руководителей по внешним и психологическим критериям, может быть получена несколькими путями, в частности, на основе анализа документов, посредством экспертных процедур, при помощи специального психодиагностического инструментария (тестов, опросников, проективных методов). Как мы увидим далее, общая система параметров, входящих в различные критерии, бывает столь сложной, а сами параметры столь неоднородными по своему строению, что трудно надеяться на возможность получения полноценной информации только на основе какой-либо одной группы приемов. Чаще всего используется их сочетание.

Когда говорят о получении информации на основе документов, то имеют в виду анализ находящихся в распоряжении руководства характеристик, автобиографии, созданных оцениваемым субъектом проектов, текстов и т.д. В этих документах отражаются профессиональный маршрут, конкретные поступки, представлены конкретные продукты деятельности. Все это может стать основой для выдвижения определенных гипотез относительно связи зафиксированных поведенческих проявлений человека и его достижений с требуемыми профессионально важными качествами. Однако сами по себе документы однозначно ничего не определяют. Их интерпретируют люди, которые наделены полномочиями по осуществлению процедуры оценивания. Чаще всего это делают представители аппарата управления или вышестоящее руководство. Эти специалисты придают имеющимся фактам определенный смысл, который позволяет их рассматривать в контексте используемой системы параметров оценки. Таким образом, мы видим, что анализ документов представляет собой вариант экспертных процедур, широко ис-

пользуемых при получении информации в социальной сфере.

В процессе осмысления фактов, зафиксированных в документах, находят проявления все эффекты оценивания, которые будут далее описаны при анализе деятельности экспертов. Здесь же хотелось бы остановиться на одном эффекте, который специфичен исключительно для работы с документами. Представим себе характеристику, в которой зафиксированы, например, пять положительных и пять отрицательных проявлений человека. Структура такой характеристики может быть достаточно стандартной, но в части описания деятельности на последнем посту, там, где наблюдались эти положительные и отрицательные проявления, возможны разные варианты представления этой информации. Можно намеренно или произвольно «играть» объемами положительной и отрицательной информации. Допустим, очень подробно, с примерами описать трудовые достижения, уделив этому значительный объем документа, и буквально одну строчку посвятить указанию на наличие таких-то отрицательных черт. Чаще всего такая характеристика производит благоприятное впечатление. В другом же случае, в одной строке фиксируют достижения, а значительное место, используя примеры, отводят описанию имевшихся сложностей и просчетов. В свое время мы провели следующий эксперимент с руководителями. Были изготовлены характеристики, фиксировавшие в двух разных вариантах, в соответствии с указанными выше моделями, проявления конкретного человека. Затем они были предъявлены каждому руководителю. Их просили сказать, что они думают об этих людях. Практически все рассматривали эти характеристики как принадлежащие двум разным субъектам, один из которых безусловно заслуживает доверия, а второго можно увольнять. Таким образом, на восприятие документа существенным образом влияет его структура и особенности используемых лингвистических средств. Все это в определенной степени снижает информативность таких документов, как характеристики и автобиографии. Не-
сколь-ко надежнее

стандартное резюме. Вместе с тем, нестандартизованность некоторых документов имеет свои преимущества. При их интерпретации появляется возможность сопоставления образа, рисуемого самим субъектом, и того, что фиксируют другие.

В процедурах оценки профессионалов большое место также занимает и беседа. Еще А.Файоль обозначил те моменты, которые особенно информативны при беседе с персоналом. К их числу относится фиксация внимания на том, что говорит человек, о чем он предпочитает не говорить, и о чем не может сказать. Вместе с тем, проблема интерпретации первичной информации и здесь остается.

В связи с этим придется особое внимание уделить экспертному взаимодействию в структуре оценки персонала. Экспертные оценки являются на сегодня одним из наиболее распространенных способов получения качественной информации. Они используются в тех случаях, когда трудно или невозможно получить информацию иными способами. В оценке персонала экспертные процедуры применяются очень широко, особенно в отношении перспективности того или иного специалиста. Они могут включаться как один из этапов и в другие процедуры, либо самостоятельно. Существует широкий спектр литературы по использованию стандартизованных методов оценки руководителей, вместе с тем, экспертные процедуры в литературе по оценке персонала освещены неоправданно скудно. Вместе с тем, в специальных исследованиях выявлено, что точность экспертных оценок зависит от ряда факторов: качества экспертной группы или отдельного эксперта; сложности задачи оценивания (например, определенности параметров оценивания, или их прогностической глубины); процедуры экспертизы. Более подробно с особенностями организации экспертных процедур можно познакомиться в приложении.

Мы сочли необходимым специально выделить этот материал в приложение и подробно рассмотреть, так как, в отличие от тестов или специализированных опросников, как правило, имеющих инструкцию по спо-

собу их применения и сфере использования, экспертные процедуры специалистами на местах организуются самостоятельно в соответствии с собственным разумием. К сожалению, многие не вполне обоснованные суждения о персонале своим происхождением обязаны неадекватно организованным экспертным процедурам. Особенно часто это случается, если экспертные процедуры предполагают парное сравнение нескольких субъектов в контексте многофакторных моделей предъявляемых к ним требований. Как показывают наблюдения, уже на уровне планирования экспертных процедур, включенных в процесс оценки персонала, могут закладываться предпосылки не вполне корректных и обоснованных выводов о соответствии оцениваемым внешним и психологическим критериям.

Определенные сложности имеют место и при использовании тестов, служащих для диагностики профессиональной пригодности или перспективности руководителей. Основная проблема - разработка тестовых критериев, адекватных этим задачам. Вместе с тем, известны как пофакторно-аналитические критерии, так и синтетические. Так, оптимальным профилем по 16PF для эффективного лидера является высокий уровень сердечности, интеллектуальности и независимости; выше среднего уровень терпимости к недостаткам других людей, значение силы самооценки [10].

Еще одним, широко используемым в целях оценки персонала, классом процедур являются деловые игры, в частности, ролевые и имитационные игры, а также анализ конкретных ситуаций. Преимущества этих процедур перед другими обусловлены тем, что в их рамках моделируются существенные моменты деятельности и оцениваются реальные достижения испытуемых или демонстрируемые варианты поведения. Существенно также и то, что в игровой ситуации, за счет высокой включенности в осуществление процедур, снижается установка на социальную желательность реакций испытуемых. Широко известны такие игры, как «Вертушка общения», «Стресс», «Персонал» [217], «Искусство спора», «Мозговой штурм» [179], «План»

[23], «Стимул» [10] и др. Сложность проектирования этих процедур обусловлена необходимостью отбора наиболее характерных для конкретных постов или этапов управленческой деятельности ситуаций. Примитивные модели не могут дать прогностичных данных, очень сложные затрудняют психологический анализ полученных реакций и достижений испытуемых.

Завершая этот раздел, обращаем еще раз внимание на то, что спектр методов и процедур, используемых для получения информации для оценки руководителей, очень широк. Обычно используются их сочетания, повышающие прогностические возможности диагностических комплексов и надежность получаемых результатов.

12.3. Параметры оценки

Как уже указывалось выше, точность и надежность оценок во многом обусловлена системой параметров, по которым производится оценка. В отечественной практике диагностики руководителей используются несколько различающихся между собой систем параметров оценки. Возможности последующего использования оценок, полученных на основе различных систем параметров, различны и зависят от специфики способа определения параметров. Это особенно очевидно, когда мы пытаемся рассматривать оценки с точки зрения их прогностической значимости.

Можно выделить следующие разновидности систем оценок: оценка на основе теории черт; оценка на основе выделения факторов руководства; оценка на основе выделения стилей руководства; оценка эффективности руководителя в ключевых для деятельности организации ситуациях; оценка психологических предпосылок управленческой деятельности. Остановимся на них подробнее.

Чаще всего в управленческой литературе упоминаются системы оценки, опирающиеся на теорию черт, в соответствии с которой возможно выделение списка необходимых и достаточных черт личности, обуславли-

вающих успешность управленческой деятельности [143, 144, 168]. Обычно эти черты объединялись в несколько групп. Как правило, к ним относились моральные, волевые, деловые, организационные и так называемые личные качества. Психологом такие списки воспринимаются с трудом. Однако подобная традиция существует.

Далее мы приводим такой список черт, но уже расширенный за счет показателей, характеризующих склонность к определенным видам деятельности и ориентацию на профессиональное совершенствование. Всего система включает 30 параметров. К моральным качествам отнесены: чувство общественного долга, справедливость, принципиальность, моральная безупречность. Волевые качества представлены решительностью, энергичностью, настойчивостью, выдержанностью, дисциплинированностью. К деловым отнесены: целеустремленность, работоспособность, инициативность, организованность, самостоятельность. Организаторские качества подразумевают умение оценивать, умение устанавливать отношения, совершенствование форм и методов работы, умение организовывать рабочий коллектив, умение принимать правильные решения. Склонность к определенному виду труда выявляется следующим рядом альтернатив: исследовательская работа, теоретическая научная работа, оперативно-производственная работа, конструкторская работа, организаторская работа, руководство людьми. Блок параметров ориентации на профессиональное совершенствование содержит следующие параметры: совершенствование знаний по специальности, совершенствование знаний по организации и управлению, способность творческого решения задач, чувство нового, способность к широким обобщениям [168].

Каждый параметр оценивается экспертами по пятибалльной шкале, имеющей следующие градации:

- очень высокая степень проявления качества;
- хорошая степень проявления;
- средняя степень проявления;
- низкая степень проявления;

- очень низкая степень проявления.

Оценивание осуществляется экспертами, имеющими опыт взаимодействия с оцениваемым субъектом. Их индивидуальные оценки суммируются, вычисляется среднее по каждому параметру.

Эта система, как мы видим, в большей степени ориентирована на оценку кадрового резерва. Модель специалиста, положенная в основу этого списка, претендует на универсальность, соответственно, и список черт претендует на известную полноту. Однако трудно согласиться с тем, что он действительно отвечает признакам необходимости и достаточности. Кроме того, эксперты должны заранее уточнить, что подразумевается под указанными в списке чертами, а также, что является критерием отнесения конкретного проявления к той или иной альтернативе. Только это может обеспечить хоть какую-то согласованность их оценок.

Не менее глобальную задачу ставят перед собой исследователи, использующие в качестве параметров оценки факторы, существенно влияющие на успешность управленческой деятельности. Классическим примером такой системы оценок является двухфакторная модель, рассматриваемая Б.М. Тепловым в его известном произведении «Ум полководца», где воля и практический интеллект рассматриваются им в контексте эффективности управления [218].

Как правило, к числу таких факторов, в первую очередь, относят так называемые организаторские способности человека, склонность к риску в ситуации неопределенности и т.д. или их сочетания, образующие, по мнению авторов, целостную систему. Примером может служить тест ОСУД, ориентированный на оценку общей способности к управленческой деятельности, описанный Л.Д. Кудряшовой [123]. Он, по мнению разработчиков, пригоден для обследования руководителей любого ранга, работающих в различных областях именно за счет опоры на системные факторы, тесно связанные с эффективностью управления.

Не менее часто в качестве параметров оценки выступают особенности стиля управления. При этом мо-

дели, положенные в основу выделения того или иного стиля, могут быть самыми различными. В контексте сравнения можно рассмотреть подход, реализованный А.Л. Журавлевым и Н.В. Ревенко. Так, А.Л. Журавлевым описаны семь основных стилей, базирующихся на выделении параметров директивности, коллективности и невмешательства (попустительства). При доминировании одного компонента выделяют основные стили. Доминирование двух компонентов определяет промежуточные стили: директивно-коллегиальный, директивно-попустительский, попустительски-коллективный. Смешанный стиль констатируется при равенстве указанных компонентов. В зависимости от количественной выраженности компонентов, каждый из стилей делится на три подтипа: невыраженный, оперативный, выраженный. На основе этого подхода А.Л. Журавлевым разработан диагностический опросник, который нашел широкое применение при исследовании действующих руководителей [176].

Н.В. Ревенко, в свою очередь, считает стиль управления интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности. В основу классификации, по мнению автора, могут быть положены несколько полярных шкал: «авторитарность — либеральность», «общественная - эгоцентристская ориентация», «деловая активность - инертность», «контактность - дистантность», «властвование — подчинение», «ориентация на выполнение работы или человеческие отношения», «стрессоустойчивость - нетолерантность». Таким образом, количество возможных в рамках этой системы стилей очень велико, а сама модель достаточно сложна [188]. Она также, как и списки черт, претендует на всеобъемлющий характер. В отношении этой модели также возникает вопрос относительно соответствия данной системы шкал признакам необходимости и достаточности.

Прогностические возможности данной группы параметров оценки руководителей всецело зависят от на-

дежности тестовых критериев. Вместе с тем, большинство авторов, разрабатывающих эти критерии, не могут установить однозначную зависимость типа стиля и эффективности управленческой деятельности [277]. Интересные возможности появляются при совместном использовании подобного рода параметров в сочетании с имитационными играми, что позволяет установить связь между особенностями стиля осуществления управленческой деятельности не с расплывчато обозначенной эффективностью руководителя, а с «конкретной эффективностью» в рамках определенных игровых моделей. Примером такого сочетания является тест-опросник «Индивидуального делового стиля» и имитационной экономической игры «Стимул» [47].

Промежуточное положение между перечисленными подходами занимают системы оценок, сочетающие в себе перечисленные группы параметров. К их числу относится система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (сокращенно СААРС), разработанная эстонскими специалистами [216, 217]. СААРС реализуется посредством экспертной процедуры, где в качестве эксперта выступают представители коллектива, членом которого является оцениваемый субъект. Существуют два варианта опросников, в которых эта система реализуется. Один из них ориентирован на оценку 80 параметров, каждый из которых формулируется шестью различными способами таким образом, что в формулировках отражаются не только качественные, но и количественные показатели.

Например, параметр 1 - опыт специалиста. Как мы понимаем, опыт относится к внешним критериям и является фактором, определенным образом влияющим на эффективность деятельности. Группа высказываний, отражающих этот параметр, рассеяна по всему вопроснику, поэтому возникает возможность проверить надежность эксперта и избежать, например, проявлений средней тенденции в его ответах. Далее приводим высказывания, соответствующие этому параметру:

89 - Обладает исключительно большим опытом работы и практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый.

93 - Обладает большим опытом работы и практическими знаниями.

51 - Обладает достаточным опытом работы и практическими знаниями, чтобы справиться с порученным делом.

24 - Опыт работы и практические знания не очень велики.

67 - Опыт работы и практические знания маловаты для того, чтобы можно было успешно справляться с порученным делом.

72 - Практически отсутствуют опыт работы и сколь-нибудь серьезные практические знания.

Другой вариант содержит 202 вопроса, снабженных количественными альтернативами. Например:

1, 2, 3, 4, 5 - иногда излишне критично оценивает приказы и распоряжения, «идущие сверху»;

1, 2, 3, 4, 5 - даже когда просто присутствует в комнате, люди напрягаются, как бы заранее предчувствуя стресс [217].

Мы видим, что эта система параметров объединяет в едином комплексе стилевые особенности, факторы управления и деятельность в ключевых ситуациях.

Сложности, связанные с разработкой подобного рода опросников, обслуживающих внешние критерии, в первую очередь заключаются в поиске внешних поведенческих проявлений тех или иных черт или факторов управления. Ведь каждая ситуация, отраженная в соответствующем высказывании, должна однозначно и устойчиво соотноситься с конкретным свойством или фактором. Если этап создания банка высказываний, включаемых в опросник, отработан корректно, то и созданный инструмент может быть не только достаточно удобным, но и надежным.

Ситуация упрощается, если исследователи переходят от попыток установить связь между отдельными психологическими характеристиками или их комплексами и эффективностью деятельности руководителя к

оценке его эффективности в определенных, особо значимых для продуктивного достижения поставленных перед организацией целей, ситуациях. Подобного рода подход был реализован, например, в «Ситуационно-комплексной оценке руководителей», методике, разработанной коллективом авторов под руководством А.В. Филиппова [149] и предназначенной для оценки первичного и среднего звена управления в структуре задач аттестации персонала и его переподготовки.

Методика ситуационно-комплексной оценки деятельности руководителей является конкретизацией известного в мировой практике метода критических инцидентов Фланагана. На первом этапе ее разработки на основе экспертных процедур были выявлены ситуации, осложняющие деятельность руководителей этого уровня. В данной методике оценка эффективности деятельности руководителей первичного и среднего звена управления осуществляется лицами, связанными с оцениваемыми руководителем непосредственными служебными контактами.

Процедура состоит в том, что эксперты получают для заполнения оценочные листы, содержащие перечень наиболее характерных трудных ситуаций, встречающихся в деятельности оцениваемого руководителя. Например, «конфликт между исполнителями» или «загруженность работы с документами». Эксперт должен оценить эффективность деятельности руководителя в каждой из приведенных ситуаций, пользуясь для этого специальной шкалой. Он должен выбрать одно из семи значений приведенной ниже шкалы:

- 0 - не эффективен;
- 1 - не очень эффективен;
- 2 - недостаточно эффективен;
- 3 - в некоторой степени эффективен;
- 4 - сравнительно эффективен;
- 5 - практически эффективен; 6- эффективен.

В некоторых случаях экспертная оценка может сочетаться с самооценкой, когда оцениваемый сам работает с экспертным листом.

Экспертный лист имеет следующую структуру. Сходные ситуации объединены в блоки, обозначенные буквами алфавита.

- А. Ситуации, возникающие в связи с материально-техническим и кадровым обеспечением подразделения.
- Б. Ситуации, возникающие в процессе функционирования подразделения.
- В. Ситуации, возникающие в связи с организацией труда руководителя подразделения.
- Г. Ситуации, возникающие в связи с отношением подчиненных к выполняемой работе.
- Д. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений и общения руководителей и подчиненных.
- И. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.
- К. Ситуации, возникающие в отношениях со смежными подразделениями.
- Л. Ситуации, возникающие при выполнении общественной работы.
- М. Ситуации, возникающие при подготовке и проведении нововведения.

Каждый блок включает в себя от трех до пяти ситуаций, однако список ситуаций не остается неизменным. В приложении приводится образец экспертного листа, включающий в себя наиболее типичные ситуации, встречающие затруднения у руководителей. В зависимости от задач экспертизы и особенностей производства этот список может видоизменяться. Однако существует определенный порядок по преобразованию перечня ситуаций. Алгоритм включает в себя несколько процедур. Отбор значимых ситуаций для целей экспертной оценки осуществляется при непосредственном участии членов коллектива, при руководстве представителей отдела кадров или монитора. Например, в исходный список не вошли ситуации, связанные с техническими авариями, дорожно-транспортными происшествиями на подведомственных участках, и другие

чрезвычайные обстоятельства. Поэтому представляется целесообразным вносить этот блок ситуаций в экспертный лист той категории оцениваемых руководителей, в деятельности которых они реально могут встретиться.

На исходном этапе отбора ситуаций происходит формирование их первоначального списка. Всем экспертам (а их должно быть не менее 7—9 от каждой профессионально-должностной категории) предлагается выделить из всего многообразия ситуаций, встречающихся в их непосредственной деятельности, те, которые по их мнению, оказывают наибольшее влияние на конечный результат деятельности подразделения. В ходе последующего анализа данных выделяются ситуации, называемые чаще других. Затем они объединяются, переформулируются и включаются в те или иные блоки, соответствующие направлениям деятельности руководителя.

Сравнение персонала осуществляется в зависимости от общего среднего уровня оценок, для чего суммируются баллы, полученные конкретным оцениваемым, от всех экспертов и делятся на общее количество экспертов и ситуаций.

Второй параметр оценки - равномерность достижений. Для определения этого параметра подсчитывается средняя оценка, полученная испытуемым в каждом блоке отдельно. Затем сравнивают, в каких ситуациях испытуемый более, а в каких менее успешен. Иногда полезно сравнить средние экспертные оценки с самооценкой испытуемых.

Не менее интересным оказывается исследование ожиданий испытуемых в отношении оценок экспертов. Для этого испытуемого, наряду с самооценкой, просят указать, какое количество баллов он ожидает получить от экспертов при оценке его успешности в конкретных ситуациях и от конкретных категорий экспертов. Это дополнительно позволяет оценить особенности восприятия испытуемыми своих отношений с коллегами различного ранга.

Таким образом, мы видим, что наряду с оценкой, общей или фрагментарной (по отдельным параметрам), эффективности эта система оценивания позволяет получить информацию о таких системных качествах субъекта деятельности, как уровень самооценки, степень его критичности, особенности социального восприятия. Если ограничиться только показателями эффективности, то методика обслуживает внешние критерии, если же использовать информацию о таких системных качествах субъекта деятельности как уровень самооценки, степень адекватности ожиданий, то возникает возможность работать и с психологическими критериями.

Методика ситуационно-комплексной оценки руководителей является одним из наиболее доступных вариантов экспертной оценки, не требующей дополнительной подготовки экспертов. (В приложении приводится более подробный список ситуаций, в отношении которых определяется уровень эффективности деятельности руководителя.)

Более сложная задача возникает при необходимости более дифференцированной оценки личности руководителя. Это оказывается особенно важным, когда необходимо оценить претендента на достаточно высокий пост, предъявляющий к человеку широкий круг требований, при том, что успешность на новом посту во многом может определяться стереотипами, сложившимися в предыдущей профессиональной деятельности. Такого рода оценка особенно важна в ситуации изменения масштаба деятельности, например, когда руководитель научного центра планируется на должность министра, или руководитель службы или подразделения - на роль первого лица в организации. Психологи все чаще привлекаются к разработке подобного рода систем оценки. Понятно, что для этих целей используются более сложные процедуры, одна из которых описывается далее. Мы остановились именно на ней, т.к. она была использована при подборе высших должностных лиц в государственном аппарате, в частности министров правительства России, параллельно с

тестовыми испытаниями, проводившимися независимой группой исследователей, и показала, с одной стороны, высокую с ними корреляцию, а с другой — более высокие, чем батарея тестов, прогностические возможности [195].

Исследуемые в этой процедуре качества могут быть сгруппированы в несколько блоков. Первый блок качеств и свойств личности, важных для прогноза успешности последующей деятельности, представлен «Мотивационными ориентациями в жизни и в профессиональной деятельности». В структуру этого блока вошли так называемые жизненная и профессиональная мотивации. Под жизненной мотивацией имелись в виду главные мотивы, определяющие стратегические цели и направленность всей жизни человека. Были выделены несколько типов жизненной мотивации, наиболее существенных для реализации управленческой деятельности, в том числе:

- 1) Гражданская мотивация, характеризующаяся тем, что общественные интересы у руководителей занимают более высокое место в системе ценностей, чем интересы личного характера.
- 2) Мотивация, основанная на личных интересах, стержнем которой является стремление к безудержному продвижению по служебной или социальной лестнице.
- 3) Мотивация самореализации, проявляющаяся в наличии значительного творческого и энергетического потенциала, реализуемого в практической работе, получении конкретных результатов.
- 4) Мотивация социального одобрения, основанная на конформистских установках.

Вторым параметром блока мотивационных ориентации в этой системе оценок является профессиональная мотивация, которая позволяет понять отношение руководителя к профессиональной деятельности, его представления о своем долге, смысле и способах реализации этой деятельности и т.д. Авторы исходили из того, что мотивация в профессиональной деятельности, хотя и взаимосвязана с жизненной мотивацией, тем не

менее имеет свои собственные отличительные черты и, оценив жизненную мотивацию человека, нельзя по прямой аналогии делать выводы о том, какими мотивами он руководствуется в своей профессиональной работе. К мотивационным ориентациям в профессиональной сфере были отнесены: мотивация достижений; избегание неудач; мотивация испытать себя.

Третьим параметром данного блока являлась самооценка, характеризующаяся по ее устойчивости, равномерности, степени адекватности. Особо оцениваются критерии, используемые оцениваемым субъектом для определения успеха в жизни и профессиональной деятельности.

Четвертым параметром этого блока является уровень притязаний исследуемого субъекта, проявляющийся в масштабности целей и их содержании.

Пятый параметр, входящий в этот блок, ориентация локуса контроля (ответственности). И, наконец, последний - склонность к риску.

Второй блок включает в себя параметры, характеризующие когнитивно-перцептивные особенности субъекта. В их число были включены: 1) Восприятие, характеризующее с точки зрения особенностей субъективной системы переработки воспринимаемой информации. При этом выделялся автономный, конформистский, ситуативно-конъюнктурный ее тип. 2) Мышление, оцениваемое с точки зрения уровня обобщения. При этом выделялись абстрактно-аналитический, аналитический с практической направленностью, системный, узкопрофессиональный, приземленно-прагматический типы обобщений. Кроме того, мышление оценивалось по следующим параметрам: последовательность, критичность, самостоятельность, гибкость. 3) Интеллектуальный потенциал характеризовался по параметрам: задатки, эрудиция. 4) Склонность к творчеству. 5) Готовность к инновациям. 6) Готовность принимать решения в нестандартной ситуации характеризовалась по параметрам: уклонение, стереотипизация, творческий подход, ориентация на других.

Третий блок посвящен психологической устойчивости. В число рассматриваемых параметров вошли: 1) Уровень трудоспособности. 2) Настойчивость в достижении цели. 3) Степень адекватности реакции на неудачи. 4) Способность восстанавливать энергетический потенциал.

Четвертый блок отражает отношение к кадрам исследуемого субъекта деятельности. В число показателей включены: 1) Ориентация при подборе кадров (со следующими альтернативами: единомышленники, исполнительные и дисциплинированные, самостоятельные и творчески направленные, с определенными моральными качествами). 2) Стиль руководства (с альтернативами: авторитарный, демократический, попустительский, манипулятивный).

Пятый блок параметров включает показатели, характеризующие коммуникативные навыки, в том числе по параметрам: 1) особенности общения, открытость, свобода в манерах, уверенность в себе, доверие к собеседнику, обаяние, чувство юмора, наличие психологической защиты, демонстративности поведения; 2) способность излагать свои мысли: ясность и четкость формулировок, аргументированность позиции, дискуссионные навыки [195].

Оценка осуществлялась в экспертной процедуре, которая в дальнейшем изложении обозначена как групповая экспертная процедура с многократным очным взаимодействием экспертов (см. Приложение 6). Анализируемая информация получалась как из анализа документов, так и в диагностической беседе. Экспертами в подобного рода экспертизах могут выступать только специалисты, имеющие специальную психологическую подготовку.

Возвращаясь к анализу изложенной системы параметров, мы можем выделить несколько уровней психологических феноменов, определяющих успешность деятельности: мотивация и типичные мотивационные отношения, разнообразные установки, различные группы навыков, в том числе и навыки саморегуляции. Подобное многообразие параметров и их системная

организация и обеспечили хорошие прогностические показатели системы.

Положительные возможности аналогичных моделей параметров оценки могут быть реализованы за счет использования для получения информации от субъекта оценки не только диагностической беседы, но и стандартизированных тестов. При использовании тестов снимается проблема компетентности экспертов, но возникает проблема тестовых критериев и громоздкости тестовых батарей, применяемых для получения разносторонней информации. Вместе с тем, очень интересны данные, устанавливающие связь между отдельными факторами управления и тестовыми показателями. Так, например, некоторые сочетания показателей, полученных с помощью 16-ФЛЮ - Р.Б. Кеттелла активно используются при подборе и оценке возможности внутриорганизационного перемещения персонала: сочетание C(-)E(+)G(-)O(+)Q3(-)Q4(+) свидетельствует о склонности к недисциплинированности; C(-)G(-)O(+)Q4(+) - склонности к алкоголизму; A(-)E(+)I(-)L(+) - склонности к конфликтности, внутренней дисгармоничности, неадекватно завышенной самооценке [192]. По данным СМ. Белозерова, N(+), свидетельствующая о проницательности человека, связана также с низкой конфликтностью в производственной сфере, а G(+) характерна для руководителей, склонных в большей степени принимать ответственность на себя и в меньшей - делегировать полномочия подчиненным [23]. Существуют и многочисленные специализированные тесты, служащие для оценки частных проявлений, отдельных черт личности, когнитивной сферы, существенных для решения задач управления [179, 246].

В заключении этого раздела следует сказать, что модели параметров, входящие во все группы критериев, будут зависеть от целей оценки. Одно дело - подобрать специалиста на должность, другие аспекты возникают при оценке инновационного потенциала специалиста или формировании специализированных «команд» и т.д. Поэтому ключевым моментом является

профессиографическое исследование осуществляемой или потенциальной деятельности. В приложении мы приводим опросник, разработанный нами совместно с Е.М. Ивановой и О.Н. Чернышевой для получения профессиографической информации относительно постов руководителей и персонала управления.

12.4. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала

Любой управленец, просмотрев материал предыдущего раздела, вполне справедливо заметит, что теория и практика подбора персонала в организациях, особенно если иметь в виду корпус руководителей, очень расходятся. Субъективный фактор подбора оказывается очень значимым. Психологи также интересовались вопросом влияния субъективных предпочтений лиц, принимающих решение о приемлемости конкретных кандидатур при подборе персонала. Этому вопросу посвящено исследование И.В. Калина [93]. Так, им было показано, что у функционирующих руководителей выявляются две тактики подбора персонала: подбор людей под задачу и подбор задачи под людей. При этом руководители в контексте существенных характеристик персонала, в том числе и руководителей более низкого уровня, выделяют следующие группы:

- люди, близкие по взглядам;
- старые добрые друзья;
- люди, способные решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

Далее было выявлено, что для тех, кто ориентирован на подбор людей под задачу, более значимой оказывается учет такой характеристики, как близость взглядов. Однако даже в группе лиц с этой ориентацией существуют определенные отличия. Так, руководители старше 50 лет переориентируются в подборе кадров с людей, близких по взглядам, на людей, способных решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться. Не менее существенным для лиц с этой ориентацией при подборе персонала

оказывается и сфера их деятельности. Так, руководители из государственной сферы управления, имеющие указанную ориентацию, склонны привлекать тех, кто близок им по взглядам; а из негосударственной сферы управления - способных решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

В свою очередь группа лиц, ориентированных подбирать задачу под людей, также неоднородна. На уровне первых лиц в организации существуют различия в значимости подбора задач под разные категории исполнителей у представителей государственной и негосударственной сферы. Для первых более значим подбор задач под старых и добрых друзей, а у вторых — под людей, которые должны решать задачу в силу их функциональных обязанностей. В целом И.В. Калинин делает вывод о том, что у руководителей в государственной сфере в большей мере, чем в негосударственной, выражена ориентация на опосредование подбора персонала отношениями личного характера. У руководителей негосударственной сферы управления опосредование решения этой задачи осуществляется функциональными обязанностями конкретных трудовых постов.

Автор выявил интересную связь между такими факторами, как особенности ценностных ориентации, стиль деятельности и уровень удовлетворенности жизнью в целом и предпочтениями при подборе персонала. Так, стратегия подбора персонала под задачу в большей степени связана с ориентацией на инструментальные ценности (в понимании Рокича), а стратегия подбора задачи под персонал в большей степени предполагает ориентацию на терминальный уровень ценностей. У лиц, удовлетворенных прожитой жизнью и имеющих первый род ориентации, в большей степени, чем у других, вероятны предпочтения людей, с которыми его связывают дружеские отношения. Эти же предпочтения характерны и для представителей противоположной ориентации, но не удовлетворенных жизнью. Еще более сложные зависимости связывают предпочтения и стилевые особенности, различным об-

разом ориентированных при подборе персонала руководителей. Всплыл в этом контексте еще один фактор — особенности самой задачи, точнее ее личностная значимость для руководителя.

Таким образом, субъективная матрица факторов, определяющих особенности подбора персонала, очень сложна и включает как объективные показатели (сфера деятельности, тип задачи), так и субъективные (предпочтение определенной стратегии, ценностные ориентации, стилевые особенности, удовлетворенность жизнью).

Теперь представим, что психолог, не учитывая этой реальности, дает свои рекомендации по подбору персонала, исключительно исходя из требований профессиональной пригодности и прочих формальных требований, без учета субъективных ориентации будущих партнеров. Вместе с тем, удовлетворенность деятельностью по формированию управленческой команды во многом будет зависеть не только от ее реальной эффективности, но и от возможности руководителя реализовать собственные установки в подборе своего персонала. Поэтому одной из существенных задач и проблем подбора персонала является изучение ориентировочной основы реализации этой деятельности у руководителей, их ожиданий, а также планирование адекватного в обстоятельствах расхождения взглядов на критерии подбора персонала взаимодействия с ним.

Данные И.В. Калина могут рассматриваться и в контексте проблемы совместимости персонала при решении задач внутриорганизационного движения кадров. Принято различать межличностную совместимость и групповую совместимость. Межличностная совместимость представляет собой такое взаимное притяжение партнеров по совместной деятельности, которое сопровождается их высокой удовлетворенностью результатами и процессом взаимодействия, минимизацией усилий по установлению взаимопонимания, симпатией и уверенностью в благоприятном последующем развитии контактов. Считается, что личностная совместимость является следствием оптимального сочетания как ин-

дивидуально-психологических, так и личностных характеристик партнеров по взаимодействию [185].

В социально-психологической литературе существует ряд терминов, обозначающих степень взаимосвязи членов коллектива между собой. К их числу относятся совместимость, сплоченность, сработанность, организованность и действенная групповая эмоциональная идентификация [209]. Совместимость представляет собой как бы фундамент сплоченности, сработанности, организованности и действенной групповой эмоциональной идентификации и означает, «...что данный состав группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функции, что члены группы могут взаимодействовать...» [9, с. 269]. Все прочее является результатом развития группы как коллективного субъекта деятельности. Поэтому решая задачу подбора и расстановки персонала, в том числе и руководителей, следует учитывать как феномен межличностной совместимости (при формировании управленческой команды), так и уровень совместимости членов рабочей группы, а также степень его сплоченности, сработанности, организованности и действенной групповой эмоциональной идентификации, поскольку при взаимодействии с различными по этим показателям группами к руководителю предъявляются различные требования.

Решая вопросы формирования совместимых управленческих команд, психологи попадают в достаточно сложное положение, т.к. не установлены однозначные зависимости между индивидуальными психологическими характеристиками субъектов, демонстрирующих при взаимодействии высокую совместимость. Примером могут служить рассмотренные данные исследований И.В. Калина [93], В.В. Скворцова [205]. Очень интересны результаты, приводимые В.А. Голочком, изучавшим управленческие триады (взаимосвязанных руководителей трех уровней). Им было показано, что для руководителей характерны не тождественные между собой и собственными особенностями предпочтения психологических и стилевых характеристик Вышестоящих и нижестоящих партнеров по

управленческому взаимодействию. В целом психологическая и стилевая совместимость руководителей разного уровня в каждом отдельном случае имеет индивидуально-своеобразный характер и опирается как на сходство, так и на различия их психологических черт и особенностей стиля. Очень существенно, что наиболее интенсивные и значимые связи присущи руководителям среднего и низшего звена управления со своим вышестоящим руководителем. Представления руководителей этих уровней о психологических и стилевых особенностях вышестоящих партнеров, а также о возможном перераспределении с ними функций управления, более значимы для их удовлетворенности рабочими отношениями, чем соответствующие представления вышестоящих руководителей по отношению к руководителям более низкого уровня [223, 224]. Судя по всему, алгоритм подбора совместимых команд предполагает не только получение информации об индивидуально-психологических характеристиках субъектов, но и их функционально-ролевых ожиданиях, ценностях, присущих им стратегий подбора партнеров и особенностей целеполагания. Возвращаясь к проблеме критериев при оценке персонала, еще раз обратим внимание на то, что они будут различны при решении задач аттестации, при подборе и формировании резерва руководителей в случае формирования управленческой команды.

Таким образом, оптимизация процессов управленческого взаимодействия может осуществляться не только за счет оптимизации управленческой концепции руководителей, стиля их деятельности, ориентировочной основы реализации основных управленческих функций, но и совершенствования процедур подбора и расстановки персонала, в том числе за счет использования в этих процедурах критериев оценки, ориентированных на такие параметры, как функционально-ролевые ожидания участников взаимодействия (рабочих групп, управленческих команд), установки руководителей в отношении стратегий подбора подчиненных, особенности процессов целеполагания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение, как правило, подводятся итоги и анализируются перспективы исследований в рассматриваемой области. Мы же нарушим эту традицию и еще раз вернемся к проблеме, которая является, по сути, ключевой при изучении деятельности любого профессионала. Это проблема определения вклада профессионала в общественное производство, в удовлетворение потребностей общества, проблема меры профессионализма. Берем на себя смелость утверждать, что рассмотрение этой проблемы позволит обобщить приведенный выше материал и операционализировать наиболее общие критерии оценки руководителя.

Имея дело с конкретным профессионалом, в том числе и с руководителем, организаторам производства, работодателям важно знать, каково его место среди прочих профессионалов, насколько демонстрируемые им достижения в деятельности соответствуют высшим или, по крайней мере, приемлемым образцам. Особенно это актуально для тех профессиональных общностей, где не введены квалификационные испытания. Это касается и руководителей. Аттестация не может рассматриваться как вариант квалификационных испытаний: когда осуществляют аттестацию руководителей, устанавливают его соответствие должности, что не совсем то же, что установление степени профессионализма в деятельности.

Для определения подходов к решению указанной проблемы необходимо подробно рассмотреть несколько понятий, характеризующих деятельность профессионала в целом: профессионализм, успешность, надежность деятельности. Остановимся на этом подробнее. И в первую очередь рассмотрим наиболее общую характеристику профессионала — успешность трудовой деятельности.

По мнению О.Н. Родиной, успешность трудовой деятельности определяется внешними и внутренними критериями. К внешним относится результативность труда, характеризующая его производительностью и ка-

чеством, а также эффективность взаимодействия с коллегами по работе и степенью инициативности профессионала. Внутренняя оценка успешности складывается на «...основании сопоставления имеющихся у субъекта труда представлений о результативности своей деятельности, эффективности взаимодействия с коллегами, инициативности с затратами на реализацию деятельности, получаемым вознаграждением и мотивационно-оценочными структурами личности» [191, с. 65].

При оценке успешности трудовой деятельности руководителей сложности возникают из-за трудности установления внешнего критерия. Об этом мы уже писали ранее в главе, посвященной психологическим аспектам подбора и расстановки персонала. Сложность определения вклада конкретного члена управленческой команды в общий результат обусловлена ограничивающим влиянием на успешность решения конкретных вопросов верхних эшелонов организации. Возможны также расхождения во внешней оценке успешности деятельности руководителя по объективным критериям и субъективным, используемым членами команды, особенно вышестоящим руководством. В связи с этим, косвенным внешним критерием успешности трудовой деятельности руководителя может выступать его карьера. Так или иначе, карьера - показатель «принятия» системой конкретного профессионала, признание его вклада в достижение целей системы и возможности использования его потенциала в структуре деятельности по достижению этих целей. Понятно, что как сами цели, так и соответствующие им критерии вклада могут подразделяться на декларируемые в системе и реально действующие. Карьера профессионала, таким образом, может выступать средством диагностики истинных целей и соответствующих им ценностей управляющей системы конкретной организации.

Внутренним критерием успешности труда руководителя может выступать удовлетворенность трудом и отсутствие внутриличностных конфликтов. Следует отметить, что соотношение внешнего и внутреннего критериев успешности трудовой деятельности может быть

различным, в том числе и достаточно дисгармоничным. Возможны следующие варианты:

- благоприятны и внешние, и внутренние показатели успешности, что характеризует отсутствие конфликта между профессионалом и системой: он удовлетворяет ожидания системы, способствует реализации ее истинных целей, вписывается в систему ее истинных ценностей, групповых норм, норм профессиональной этики и критериев профессионализма и т.д. В свою очередь, система предоставляет возможности для удовлетворения его потребностей на приемлемом для него уровне;
- неблагоприятны и внешние, и внутренние показатели успешности, что свидетельствует о конфликте профессионала и системы, из-за несовпадения ожиданий и реальной деятельности по их удовлетворению, дисгармонии в оценке вклада в дела системы и вознаграждения, издержек при реализации требуемых целей и вознаграждения как морального, так и материального; эта ситуация, как правило, предшествует разрыву отношений между профессионалом и конкретной организацией и не может однозначно характеризовать профессионала;
- неблагоприятны внешние и благоприятны внутренние показатели успешности, что свидетельствует о том, что система внутренних критериев субъективно более важна для профессионала, чем оценка со стороны системы, например, определенные уровни конфликтности или инициативности могут расцениваться системой как неуместные, в то время как профессионал считает их необходимыми в контексте декларируемых в организации целей; это также бывает в случае, когда профессионал считает свой вклад значимым для достижения декларируемых целей организации, а через это - удовлетворение потребностей более широкой общности, или в тех случаях, когда приоритетными выступают долго-

срочные планы профессионала в контексте более широкой системы, чем собственная организация; • благоприятны внешние и неблагоприятны внутренние показатели успешности, что характеризует наличие нереализуемых притязаний профессионала к системе; это часто приводит к внутренним конфликтам, сопровождающимся требованиями изменения статуса в организации, полномочий, пересмотра оценки вклада и т.д., что, в свою очередь, выливается в конфликт между профессионалом и группой, профессионалом и системой или отдельным ее представителем. Таким образом, мы видим, что оценка успешности трудовой деятельности, опирающаяся на систему внешних и внутренних критериев, может выступать лишь косвенной характеристикой профессионала.

Рассмотрим далее возможность использования параметра «надежность» для характеристики деятельности профессионала. Надежность в применении к деятельности руководителя может пониматься как устойчивое выполнение функций управления в изменяющихся обстоятельствах, что позволяет поддерживать параметры функционирования системы на требуемом уровне. Основа надежности - в возможности системного отражения ситуации деятельности, ориентации на опережающий контроль, а также динамичной перестройки стереотипа деятельности сообразно изменяющимся условиям. Гибкость и широкий репертуар способов осуществления деятельности позволяют надежно реализовать функции управления. Проблема использования этой характеристики состоит в том, что фиксация внимания на устойчивости функционирования системы вытесняет из рассмотрения средства, которые для этого используются руководителем, т.е. мы имплицитно признаем, что цель может оправдывать средства. С учетом этого ограничения, надежность может выступать как системный показатель деятельности руководителя.

Наряду с рассмотренными системными характеристиками, в литературе встречается использование термина «компетентность руководителя» [105], который, по сути, как будет ясно из последующего материала, пересекается с термином «профессионализм». Так, компетентность конкретного профессионала подразумевает его профессиональную, интеллектуальную, нравственную и личностную компетентность.

Наиболее же интересным для нас является вопрос о введении критериев профессионализма руководителя. Из рассмотренных ранее материалов, мы знаем о множественности параметров, используемых в рамках конкретных систем оценки руководителей, что затрудняет осуществление интегративной оценки. Попытаемся использовать более общий подход к определению профессионализма руководителя.

Традиционно профессионализм характеризуется полнотой и уровнем овладения профессиональными знаниями, умениями, навыками, принципами профессиональной этики; возможностями их творческого применения и ретрансляции как в своей профессиональной среде, так и среди представителей других профессиональных сообществ. Более глубокое понимание профессионализма дано в исследованиях Е.А. Климова. Так, он указывал, что «...профессионализм мы будем понимать не как просто некий высший уровень знаний, умений и результатов человека в данной области деятельности, а как определенную системную организацию сознания, психики человека...» [103, с. 387]. Итак, степень профессионализма руководителя должна определяться с учетом не только степени полноты и уровня овладения профессиональными знаниями, умениями, навыками, принципами профессиональной этики, степени их творческого применения и передачи как в своей профессиональной среде, так и среди представителей других профессиональных сообществ, но и степени сформированности определенной системной организации его психики.

К числу компонентов этой системной организации Е.А. Климов относит:

- свойства человека как целого;
- праксис профессионала;
- гнозис профессионала;
- информированность, знания, опыт, культура профессионала;
- психодинамику (интенсивность переживаний, быстроту их смены);
- осмысление вопросов своей возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии.

Указанные компоненты несомненно могут быть конкретизированы в отношении деятельности руководителя, но более актуальным, если иметь в виду профессионализм как особую системную организацию психики профессионала, является вопрос о системообразующих факторах, интегрирующих эти признаки в единую систему. Попытаемся их выявить, исходя из понимания сущности управления и управленческой деятельности.

Как мы указывали ранее, управление представляет собой функцию систем различной природы, обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности. Продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующую иные задачи. Ключевым элементом организации как социо-технической системы выступает персонал, объединенный в конкретные подразделения, рабочие группы и составляющий коллективный субъект деятельности. Управление как раз и объединяет персонал и технологию для достижения стоящих перед организацией задач. В этом контексте профессионализм руководителя может характеризоваться в зависимости от того, в какой степени он создает организационные, информационные и психологические предпосылки для обеспечения формирования, функционирования и развития коллективного субъекта деятельности, как коллективного профессионала определенного уровня, выступаю-

щего исполнителем программы организации. Создание команды и обеспечение условий для максимального использования ее потенциала в рамках организации и во имя ее целей — стратегически наиболее важная цель деятельности руководителя. В тех случаях, когда эта цель субъективно значима для руководителя, его собственные ресурсы максимально вовлекаются в процесс достижения целей организации. В связи с этим, непрофессиональным будет считаться поведение или деятельность руководителя, не способствующая созданию организационных, информационных, психологических предпосылок для решения этой стратегической задачи. Непрофессиональное поведение может быть обусловлено как ценностно-мотивационным фактором, индивидуальными особенностями (недостаточные физические и психологические ресурсы), а также недостаточной компетентностью в сфере профессиональных знаний, умений, навыков, в том числе и психологических. Например, можно говорить о том, что кто-то не умеет, не может, не хочет или не считает необходимым поступать определенным образом для создания организационных, информационных и психологических предпосылок формирования, обеспечения функционирования и развития коллективного субъекта деятельности, действующего во имя целей организации.

Как нам кажется, этот критерий достаточно операционален, опирается на целостную психологическую структуру профессионализма и фиксирует тот факт, что управление — не самоцель, хотя и очень важная, но обслуживающая потребности системы функция. Так же, как коллектив, реализуя программу деятельности, выполняя планы, способствует удовлетворению потребностей конкретного руководителя, так и руководитель своими услугами создает предпосылки для эффективной деятельности других профессионалов. Такое понимание связи управления и исполнительских функций создает благоприятные предпосылки и для консультативной помощи действующим руководителям, а также вовлечения в рассмотрение в контексте психологии управления проблемы образа жизни руководителя, его отношения к собственной физической форме.

Способы выделения основных управленческих функций

Авторы	Наименование основных управленческих функций							
	пред-видение, планирование	организация	руководство, командование	координация	контроль	отчетность	бюджет	работа с кадрами
Файоль	+++	+++	+++	+++	+++			
Гьюлик	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Кунц	+++	+++	+++	>>>	+++			+++
Даль	+++	+++	+++	+++	+++		+++	+++
Бызов	+++		+++	+++	+++			+++
Бурдянский	+++		+++	+++	+++			
Кибернетическая модель	+++	+++	+++	+++	+++			

+++ – включение соответствующей функции в число основных;

>>> – вхождение данной функции в прочие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Система правовых и нормативно-технических документов, обеспечивающих функционирование отрасли «Автомобильные дороги»

Иерархический уровень	Название уровня	Статус документа	Название документа	Утверждающая инстанция	Согласующая инстанция
1	2	3	4	5	
1	Конституция РФ		Основной Закон государства. Определяет общественное и государственное устройство страны, формы собственности, систему права	Федеральное собрание, Государственная Дума	
2	Закон	Закон РФ	Устанавливает роль и место отрасли в народном хозяйстве, взаимоотношения между отраслями, формы собственности в отрасли, правовые отношения между субъектами в отрасли, распределение полномочий между федеральными и региональными уровнями управления отрасли, норму и вид ответственности. Основной источник права	Федеральное собрание, Государственная Дума	
	Подзаконный акт		Ввод в действие законов непрямого действия, расширение или ограничение сферы действия статей закона, реализация государственной политики в управлении отраслью. Источник права	Правительство	

1	2	3	4	5	6
	Указ президента		Принимаемый в соответствии с Конституцией нормативный акт регулирует общественно-правовые отношения при отсутствии закона или при остановке его действия. Источник права	Президент РФ	
	Постановление правительства		Решает конкретные вопросы политических, общественных, экономических отношений и текущие задачи народного хозяйства. Источник права	Правительство РФ	
	Распоряжение министерства		Устанавливает общие правила по строительству и эксплуатации транспортной инфраструктуры, обеспечению безопасности и экологической защищенности от транспортной деятельности, лицензированию и сертификации	Минтранс РФ	
	Распоряжение департамента		Решает организационные вопросы, устанавливает общие правила финансирования и управления дорожным хозяйством, утверждает и вводит в действие отраслевые нормативно-правовые и нормативно-технические документы в сфере дорожного хозяйства	Минтранс РФ	
3	Стандарт		Устанавливает общие правила, характеристики, требования к строительным материалам, конструкциям, методы расчета, измерений и испытаний, действующие в нескольких отраслях и направленные на достижение высокого качества и надежности изделий, кон-	Минстрой РФ	Минтранс РФ

			струкций и сооружений, организацию безопасности движения и охрану окружающей среды. Устанавливает требования к геометрическим элементам дорог общего пользования, их содержанию и оборудованию для обеспечения безопасности движения. Обязательны для исполнения во всех строительных отраслях Российской Федерации		
		ОСТ	Устанавливает общие правила, характеристики, методы расчета и испытаний, действующие в отрасли «Автомобильные дороги». Устанавливает потребительские свойства дороги, стандарты на применяемые в дорожном строительстве дорожно-строительные материалы, конструкции и изделия, прочности, долговечности, качества и надежности дорожных конструкций, сооружений и изделий, методы их оценки и испытаний. Отражает достижения научно-технического прогресса и определяет технический уровень отрасли. Обязательны для исполнения в отрасли	Минтранс РФ	
4	Нормы	Федеральные отраслевые нормы	Устанавливают общие правила, принципы и количественные характеристики, необходимые для управления отраслью, создания и приемки продукции, организации движения и оценки функционирования отрасли. Обязательны для исполнения в отрасли на всей территории страны	Минтранс РФ	

1	2	3	4	5	6
		Региональные отраслевые нормы	Разрабатываются вместо отдельных федеральных норм в связи с необходимостью учета грунтово-геологических, гидрологических и погодноклиматических условий региона. Действуют в пределах региона	Региональные органы управления	Минтранс РФ
		Технические условия	Устанавливают технические требования к конструкциям и изделиям, изготавливаемым на предприятиях. Действуют в пределах предприятий	Предприятия	
5	Методические документы	Руководства	Обобщают традиционные решения, последовательность их выработки и принятия. Необязательны к исполнению, имеют рекомендательный характер	НИИ, ВУЗы, лаборатории	Федеральный дорожный департамент
		Методические рекомендации	Содержат рекомендации по решению конкретных вопросов управленческой, экономической, научной и производственной деятельности. Обобщают научные исследования и производственный опыт. Основной носитель накопленного опыта функционирования всех подразделений отрасли. Необязательны к исполнению, имеют рекомендательный характер	НИИ, ВУЗы лаборатории	
		Типовые решения	Обобщают опыт управления, проектирования, строительства и эксплуатации дорог. Направлены на унификацию конструкций и решений, применение автоматизации и снижение затрат в отрасли. Необязательны к исполнению, имеют рекомендательный характер	Производственные организации	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Взаимосвязь Закона «Об автомобильных
дорогах Российской Федерации»
с законодательством Российской
Федерации

№ пп	Наимено- вание за- кона	Основные положе- ния, касающиеся авто- мобильных дорог, от- ражаемые в законе	Примечания
1	2	3	4
1	Конститу- ция Рос- сийской Федерации	— Гарантирует свободу пере- движения граждан. — Определяет полномочия федеральных органов власти	
2	Закон о транспорте Российской Федерации	— Определяет положения функционирования и управле- ния единой транспортной сис- темой страны, принципы ко- ординации работы различных видов транспорта. — Определяет полномочия федеральных и территориаль- ных органов власти по управ- лению транспортом, включая принципы разделения собст- венности, формирования за- конодательно-правовой базы, нормирования, внешнеэконо- мической деятельности, техни- ческой, инвестиционной и тарифной политики. — Устанавливает основные направления государственной транспортной политики стра- ны. — Определяет место автомо- бильных дорог в составе еди- ной транспортной политики страны. — Определяет принципы госу- дарственного регулирования управления транспортом	Проект дора- батывается

1	2	3	4
3	Закон о безопасности дорожного движения	<ul style="list-style-type: none"> — Определяет права и ответственность граждан и должностных лиц за соблюдением требований безопасности дорожного движения. — Определяет компетенцию органов исполнительной власти различных уровней и систему их взаимодействия по обеспечению безопасности дорожного движения. — Определяет систему государственного регулирования в просов безопасности дорожного движения. — Формирует основные требования к обеспечению безопасности дорожного движения 	Проект дорабатывается
4	Закон об инвестициях в Российской Федерации	- Определяет основные положения инвестиционной деятельности	Принят. Подлежит учету в дорожном законодательстве
5	Закон об иностранных инвестициях в Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Определяет основные положения инвестиционной деятельности. — Предоставляет льготы иностранным инвестициям, включая иностранные кредиты, направляемые на дорожные работы 	Принят. Требуется дополнений в части налоговых льгот
6	Закон о дорожных фондах Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Определяет источники образования и использования дорожных фондов. - Основные положения финансирования дорожных работ 	Принят. Внесен новый проект закона, который рассматривается в Госдуме
7	Земельный Кодекс Российской Федерации	— Определяет основные положения отвода и резервирования земель под автомобильные дороги	Рассматривается Госдумой

1	2	3	4
8	Закон о Федеральных землях Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Определяет понятие федеральных земель, включая земли, занимаемые федеральными автодорогами. — Определяет понятие земли, занимаемые федеральными автодорогами. — Определяет порядок отчуждения и резервирования земель под федеральные автодороги 	Рассматривается Госдумой
9	Закон о плате за землю в Российской Федерации	- Освобождает от платы за землю Федеральные автомобильные дороги	Принят
10	Таможенный Кодекс Российской Федерации	— Освобождает от таможенных пошлин ввозимую в Россию дорожную технику и оборудование (не производимые в России), комплектующие изделия и запасные части к ним	Подготовлен; внесены предложения в проект
11	Закон о налогообложении	<ul style="list-style-type: none"> — Освобождает работы по ремонту и содержанию автодорог от налога на добавленную стоимость. — Устанавливает льготное налогообложение прибыли дорожно-эксплуатационных организаций 	Подготовлены предложения
12	Закон о собственности в Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Закрепляет в государственной собственности автомобильные дороги общего пользования и имущество, необходимое для их содержания. — Разграничивает собственность на автомобильных дорогах между Российской Федерацией и субъектами федерации (федеральные, территориальные и муниципальные автодороги). — Определяет порядок передачи собственности (из федеральной в территориальную и наоборот) 	Принят Закон о приватизации и программа приватизации

1	2	3	4
13	Закон о концессиях в Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Закрепляет возможность передачи автомобильных дорог в концессию, определяет процедуру передачи и условия. — Устанавливает требования по строительству инженерной инфраструктуры и автодорог при передаче в концессию месторождений 	Готовится. Нужны предложения
14	Гражданский Кодекс Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> - Определяет административную ответственность должностных и юридических лиц за выполнение правил содержания автомобильных дорог и целевое и эффективное использование средств дорожных фондов, нарушений правил экологической безопасности. — Определяет административную ответственность граждан и юридических лиц за нанесенный ущерб автомобильным дорогам или нарушение нормальных условий движения и правил экологической безопасности 	Подготовлены предложения к проекту изменений и дополнений
15	Уголовный Кодекс Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> — Устанавливает уголовную ответственность должностных лиц за нарушение правил эксплуатации автомобильных дорог, строительных норм и правил, норм проектирования, а также целевого и эффективного использования средств дорожных фондов и нанесенный материальный ущерб. — Устанавливает уголовную ответственность граждан и должностных лиц за нанесенный ущерб автомобильным дорогам и сооружениям на них. — Устанавливает уголовную ответственность за перекрытие движения на автодорогах 	Подготовлены предложения

Психологические методы управления

Анализ отечественной управленческой реальности свидетельствует о том, что многие проблемы, связанные с применением социально-психологических методов управления, являются следствием недостаточного понимания природы этих методов. Теоретическая неразработанность данной проблемы очень ярко проявилась в попытках классификации этих методов. Остановимся на этом подробнее.

Если мы обратимся к справочникам по управлению, то найдем, что социально-психологические методы управления описаны достаточно туманно. В частности, с их помощью решаются вопросы:

- 1) формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей: способностей, темперамента, черт характера, что создает благоприятные условия для их совместной работы и социального развития коллектива;
- 2) установление и развитие социальных норм поведения, в том числе, путем поддержания хороших традиций;
- 3) введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов. Социальное регулирование включает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения каких-либо благ, очередности их получения;
- 4) социальное стимулирование — создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели. Особо важное значение имеет стимулирование повышения общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития; удовлетворение культурных и социальных потребностей;
- 5) воспитательная работа;
- 6) создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы — атмосферы целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины [230, с. 104— 105].

В этом перечне, как мы видим, содержатся указания на цели, которые достигаются посредством этих методов, но нет ответа на вопрос о том, как это делается. В тени остался вопрос о средствах, приемах, собственно методах достижения этих целей.

В попытке найти ответы на поставленные выше вопросы, обратимся к рассмотрению ряда классификаций социально-психологических методов управления.

Так, ряд авторов [231, 82, с. 386-387] выделяют в отдельные подклассы социальные и психологические методы управления. К социальным методам управления относятся:

1. Методы управления социально-массовыми процессами (миграция, движение кадров). Управление социально-массовыми процессами рекомендуется осуществлять за счет рационального размещения промышленных комплексов, установления промышленных приоритетов, целевой ориентации личных интересов.
2. Методы управления группами (интеграция усилий участников групп, ориентация на успешное выполнение производственных задач).
3. Создание условий для развития чувства ответственности, взаимопомощи и эталонов поведения, выбор методов управления группами (авторитарные, либеральные, демократические).
4. Методы управления внутригрупповыми процессами и явлениями (повышение социально-производственной активности, социально-исторической преемственности, управление ролевым поведением, совершенствование коммуникации, социальное регулирование, агитация и пропаганда).
5. Методы управления индивидуально-личностным поведением посредством внушения, команды, приказа, запрета, личного примера, создания обстановки, ориентирующей личность в нужном направлении.

Ляхов И.И., Горячев Г.Д. [138, с. 20], раскрывая сущность методов управления групповыми процессами и явлениями, выделяют такие их подклассы:

а) *Методы активации*. К их числу относят почин и новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное стимулирование, критику и самокритику, обещание, информирование о позитивных результатах выполнения плана.

б) *Методы социального нормирования*. Эти методы ставят своей целью упорядочение и гармонизацию социальных отношений путем введения норм, управляющих поведением

отдельных людей, социальных групп и коллективов в различных ситуациях. К их числу относят традиции, обряды, использование атрибутов памятных традиций, подарки, фотоальбомы. Сюда же включаются методы социальной профилактики — общественное наблюдение за членами коллектива с социально-опасными тенденциями, предупреждение, поручительство. К методам социального нормирования относятся также методы дисциплинарной помощи, в том числе, обсуждение поступков на общем собрании и в общественных организациях, общественный выговор, наложение общественных санкций на очередность получения материальных благ и социального обеспечения.

в) *Методы ролевых изменений*, опирающиеся на изменение

престижа роли, посредством введения униформы, знаков

ков, а также путем изменения содержания роли.

г) *Методы пропаганды и агитации*.

К психологическим методам управления И.И. Ляхов и Г.Д. Горячев относят:

- 1) Социально-психологические методы.
- 2) Психологические методы мотивации.
- 3) Психологические методы гуманизации труда.
- 4) Психологические методы профессионального отбора и обучения.

К социально-психологическим методам эти авторы относят совершенствование коммуникации, информирования по актуальным для коллектива вопросам. Сущность психологических методов мотивирования авторами не раскрывается. Внимание лишь фиксируется на необходимости изучения мотивации труда, использования соответствующих стимулов и опасности перемотивирования в трудовом процессе. Гуманизация труда предполагает создание адекватных условий труда, борьбу с монотонией, использование закономерностей работоспособности [138, с. 37].

Рассматриваемое разграничение на социальные и психологические методы в предложенном варианте вызывает некоторые вопросы. Действительно, методы управления внутри-групповыми процессами и явлениями, создание условий для развития чувства ответственности и, тем более, методы управления индивидуально-личностным поведением безусловно базируются на психологических закономерностях, относящихся как к сфере внутригруппового взаимодействия, так и к сфере индивидуального поведения.

Представляется адекватным использование основания для классификации социальных методов управления пара-

метра сложности объекта воздействия. В связи с этим выделяются методы управления социально-массовыми процессами, методы управления группами, методы управления внут-ригрупповыми процессами и методы управления индивидуально-личностным поведением. Однако из этого ряда выпадают методы, ориентированные на создание условий для развития чувства ответственности. Совершенно отсутствует какая-либо логика в выделении собственно психологических методов управления.

Недочеты классификации во многом обусловлены сложностью использованных оснований. Определенным выходом из затруднений с выбором оснований для классификации будет их максимальное упрощение. В связи с этим достаточно продуктивным оказывается введение А.Л. Журавлевым терминов «опосредованные или косвенные» и «прямые» социально-психологические методы руководства.

«Прямые социально-психологические методы руководства используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными работниками и, как правило, на практике не требуют организации специальных условий для их применения. К прямым методам воздействия руководителя на руководимых относятся следующие: убеждение, принуждение или административное «воление», внушение и требование поведения по образцу, основанного на подражании (когда есть прямое указание: «делай, как...»).

Косвенные (опосредованные) социально-психологические методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного «управленческого» общения руководителя с руководимыми. Они реализуются в более длительный промежуток времени и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их исполнения, но, самое главное, включения и вовлечения руководимых в преобразования» [70, с. 288—289].

К опосредованным методам относят «личный пример», «ориентирующую ситуацию», «использование символов и ритуалов», «изменение или сохранение ролевых элементов» и т.д.

Как мы видим, в данной классификации акцент делается не на специфике задач, а на средствах, которые используются. Единственное, что требует уточнения, — основание, в соответствии с которым к социально-психологическим методам было отнесено «административное воление» и требование. Это типичные организационно-распорядительные мето-

ды, или методы дисциплинарного воздействия, в зависимости от того, какая форма требований имеется в виду.

Иная, хотя также достаточно стройная, классификация психологических методов, основанная на выделении непересекающихся целей воздействия, дана Филипповым А.В. Им выделяются диагностические, регулирующие, тонизирующие и развивающие методы. Диагностические методы направлены на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления. Регулирующие методы связаны с упорядочением, изменением определенных сторон сознания. Тонизирующие методы связаны с влиянием на эмоционально-волевые особенности людей. Развивающие методы связаны с формированием новых образований психики, сознания [130].

Однако, разработка классификации этих методов управления сама по себе еще не обеспечивает повышения эффективности их применения. Даже в том случае, когда руководитель овладевает самой совершенной классификацией, для него за кадром остается технология использования этих методов. Во многих учебных пособиях по менеджменту содержатся указания на способы решения отдельных задач с использованием психологического воздействия. Примером могут служить книги Карнеги. Вместе с тем, эти советы не могут обеспечить полноценную ориентировочную основу их применения.

Анализ использования психологического воздействия в различных сферах общественной практики показывает, что для формирования полноценной ориентировочной основы целесообразно разграничивать следующие понятия: средства воздействия, приемы воздействия, методы воздействия, технологии воздействия.

Средства воздействия представляют собой первооснову воздействия. К ним можно отнести вербальное и невербальное воздействие, регулирование уровня удовлетворения потребностей, вовлечение специальным образом в организованную деятельность.

Совокупность средств воздействия и алгоритм их сочетания, при помощи которого решается конкретная психологическая задача, обозначаются как прием воздействия.

Совокупность разнообразных приемов, решающих однотипные психологические задачи, образуют метод воздействия. Так, например, известно, что изменение побудительной функции мотива может быть достигнуто различными приемами.

Определенные социально-значимые результаты могут быть достигнуты только при решении нескольких психологических задач, рассматриваемых в контексте конкретных ситуаций. Обобщенный алгоритм этого результата обозначается как технология воздействия, например, технология медиации при разрешении конфликтов.

Вместе с тем, как мы уже указывали в разделе, посвященном функции регулирования, не все технологии воздействия могут быть отнесены к методам управления, например, канализация настроения хотя и ведет к снижению социальной напряженности в условиях конфликта или противоречий в организации, тем не менее по моральным соображениям не может быть признана как метод управления.

Повышение эффективности применения социально-психологических методов управления должно опираться на подготовку руководителей как на уровне овладения ими средствами воздействия, так и конкретными приемами, методами и технологиями. Они не только должны иметь представление о целях, которые достигаются с их помощью, но и осуществлять декомпозицию психологических задач, обеспечивающих их достижение, знать о разнообразии приемов их решения, уметь оценивать их с этической точки зрения.

Программа курса «Психология управления»

Курс «Психология управления» предназначен для слушателей, специализирующихся в области психологии труда, психологии управления, а также психологического консультирования в сфере управления персоналом.

Особенностью настоящего курса является его преимущественная ориентация на лиц, имеющих определенный запас общепсихологических знаний и представлений, но недостаточно знакомых с теорией управления. В связи с этим специально не обсуждаются общепсихологические аспекты таких феноменов, как потребности, мотивация, функциональные состояния, деятельность, стиль деятельности и т.д., в то время как определенная часть курса посвящена рассмотрению основных понятий и положений, связанных с феноменом организации (управления, управленческих функций, методов управления). Последнее продиктовано необходимостью более полного профессиографического анализа деятельности руководителя и тех объективных условий, на фоне которых эта деятельность осуществляется.

Основная цель курса - формирование у слушателей системных представлений о психологических закономерностях управленческой деятельности, создания у них полной ориентировочной основы для исследования этого вида труда, раскрытие специфики использования психологического знания в структуре деятельности руководителя, формирование у слушателей навыков анализа психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности управления.

Курс рассчитан на 32 часа, форма занятий - лекционная. Курс апробирован на факультете психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, где он, в сочетании со спецпрактикумом, предлагался студентам 3-го курса специализации «Индустриальная психология».

Тема 1. Предмет психологии управления и место этой дисциплины в структуре наук об управлении. Психология управления как отрасль психологического знания.

Тема 2. Управленческая деятельность (психологическая характеристика). Современные представления об организации и управлении. Содержательные характеристики управления.

Тема 3. Руководитель в организации. Руководитель как субъект четырех подсистем организации. Статусы и роли в

организации. Классификация индивидуальных стилей управленческой деятельности в зависимости от особенностей ориентации руководителей в отношении подсистем организации, w. Тема 4. Руководитель как субъект деятельности в формальной подструктуре организации. Особенности линейного, функционального, штабного и матричного соподчинения в организации. Психологические особенности деятельности руководителя при линейной, функциональной, штабной формах соподчинения.

Тема 5. Психологические особенности реализации функции планирования. Сущность планирования. Объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности планирования.

Тема 6. Психологические особенности реализации функции организации. Сущность организации. Объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности реализации этой функции.

Тема 7. Психологические особенности реализации контроля в структуре управленческой деятельности. Сущность контроля, виды контроля, объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности контроля в управленческой деятельности.

Тема 8. Психологические особенности регулирования. Сущность данной функции, феномен эквивиальности как предпосылка неалгоритмируемости данной функции. Проблема «лучшего пути» в регулировании. Методы регулирования. Предпосылки снижения эффективности регулирования.

Тема 9. Психологические методы управления в структуре методов регулирования. Классификация социальных и психологических методов управления. Соотношение этих методов с психологическим воздействием. Их отличие от прочих методов управления.

Тема 10. Цикл переработки информации в структуре деятельности руководителя. Когнитивные стили и особенности работы руководителей с информацией. «Модель точности» при работе руководителей с информацией.

Тема 11. Управленческие решения. Классификация. Этапы выработки управленческих решений. Психологические причины снижения эффективности управленческих решений.

Тема 12. Управленческое взаимодействие. Коллективный субъект управленческой деятельности (психологическая характеристика). Психологические особенности выработки

коллективных и коллегиальных управленческих решений.
Психологические методы оптимизации выработки решений.

Тема 13. Руководитель как субъект неформальной подсистемы организации. Психологические и социально-психологические аспекты проблемы лидерства и руководства в организации. Методы неформальной организации в структуре управленческого взаимодействия.

Тема 14. Руководитель как субъект конфликтных отношений. Классификация конфликтов. Стили конфликтного поведения. Технология «медиации» в структуре деятельности руководителя.

Тема 15. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Проблема психологической диагностики руководителей. Экспертные процедуры в оценке руководителей.

Тема 16. Психологическое консультирование руководителей.

Экспертные процедуры в оценке персонала

Приведенный далее материал по вопросам использования экспертных оценок в исследовании персонала обобщает указанные в библиографии источники по данному вопросу. Для обеспечения целостности изложения мы не делаем отдельных ссылок в вопросах, в отношении которых указанные исследования дают сходную трактовку.

Одним из существенных условий повышения надежности экспертных оценок социальных объектов являются научно обоснованный отбор и формирование экспертной группы. Так, было выявлено, что точность групповой оценки экспертов зависит от численности экспертной группы: уменьшение числа экспертов ведет к снижению точности оценок, т.к. оценка каждого эксперта приобретает больший вес, увеличивается роль субъективного фактора. Однако при большом количестве участников экспертизы усложняется обработка их суждений, становится сложным выявить согласованность их мнений. Для определения оптимального количества экспертов используется анализ кривых, характеризующих зависимость между количеством экспертов в группе и средней групповой ошибкой. Несмотря на то, что кривые этого типа получены в конкретных видах экспертизы и не имеют универсального характера, анализ их динамики свидетельствует о том, что средняя групповая ошибка стабилизируется при увеличении количества экспертов до 9-13 человек [16, 127, 166]. В то же время в отечественной и зарубежной литературе по оценке персонала указывается на возможность получения адекватных результатов при общей численности экспертов в 5-7 человек [169]. Если речь идет об аттестации персонала, осуществляемой силами представителей того же коллектива, то общее количество экспертов, оценивающих одного работника, должно быть не менее 5 человек, при условии представленности всех трех уровней взаимодействия оцениваемого.

Эти требования объясняются тем, что в специальных исследованиях выявлена связь особенности оценок экспертов в зависимости от субординационных отношений оцениваемых и экспертов, их отношений в привычном смысле слова (товарищеские отношения, недоброжелательство, соперничество и т.д.), степени схожести субъекта оценки и оцениваемого (схожесть судеб, установок, ценностей, норм поведения, ма-

нер - все это приводит к неосознанному смещению оценок), включенности в сходные обстоятельства.

Вместе с тем существуют определенные виды экспертных процедур, когда количество экспертов может быть и меньше. Одна из таких процедур далее будет описана, но ее непременным условием является субординационная независимость экспертов, четкая фиксация параметров и критериев оценки, стандартизация процедуры их выявления.

Для формирования экспертной группы необходимо осуществить отбор лиц, обладающих некоторыми значимыми для выполнения этой деятельности качествами. К таким качествам обычно относят надежность, обеспечивающую профессиональной компетентностью, квалиметрической компетентностью и самооценкой, заинтересованность, деловитость и объективность.

Квалиметрическая компетентность подразумевает знание методов оценки, умение пользоваться различными типами оценочных шкал, различая при этом большое число градаций.

Оценка специалистами своей компетентности существенно влияет на точность экспертных оценок. Так, выявлено, что группы экспертов с высокой самооценкой ошибаются в своих суждениях при проведении экспертизы меньше других. Заинтересованность экспертов в результатах экспертизы зависит от многих факторов: возможности использования полученных результатов, загруженности эксперта, целей экспертизы, характера выводов, которые могут быть сделаны, индивидуальных особенностей субъекта. Объективность эксперта подразумевает, что эксперт не допускает сознательного смещения оценок в выгодную для себя сторону. Деловитость эксперта обеспечивается его собранностью, переключением внимания, которое позволяет быстро переключаться с оценки одного показателя на оценку другого, умением мотивировать выносимые суждения.

Для некоторых процедур аттестации персонала важным показателем является деловая коммуникативная близость с оцениваемым. При прочих положительных условиях, чем выше деловая коммуникативная близость между экспертом и оцениваемым, тем точнее оценки.

Наличие у экспертов некоторых неадекватных установок, которые не всегда осознаются ими самими, приводит к заметному искажению экспертных оценок за счет возникновения следующих типов ошибок:

- «ошибки великодушия» как проявление тенденции фиксировать внимание только на социально одобряемых образцах поведения или положительных качествах;
- «ошибки центральной тенденции» как следствие либо низкой самооценки, либо установки на избегание крайних суждений;
- «ошибки по аналогии или контрасту со своими качествами и способами поведения»;
- «гало-эффект» - определенная тенденциозность при оценке лиц, принадлежащих к определенным профессиональным, социальным, возрастным группам;
- «упрощение задачи» - при оценке эксперт работает лишь с частью критериев или вовсе их примитивизирует, упрощает;
- «иллюзия контроля» как результат игнорирования проявления маловероятных взаимосвязей и факторов;
- ошибки за счет несерьезного, недостаточно внимательного отношения к самой процедуре экспертизы.

Отсев лиц, склонных к подобного рода искажениям, из числа претендентов на роль эксперта осуществляется либо по данным пробной экспертизы, либо на основе специальных тестов, как при определении уровня самооценки эксперта и его коммуникативной близости к оцениваемому.

Как мы уже указывали ранее, выявлена зависимость между групповой самооценкой экспертов и их средней групповой ошибкой. Если группа кандидатов в эксперты представлена двумя подгруппами, одна из которых характеризуется более высокой самооценкой, чем группа в целом, а другая более низкой, то первая дает более точные, а вторая менее точные, чем группа в целом оценки. Все это делает необходимым отбор экспертов в соответствии с уровнем их самооценки по данному виду деятельности.

Особое внимание специалисты в области экспертных процедур рекомендуют уделять организации экспертизы, т.к. различные ее схемы определяют большую или меньшую погрешность выносимых оценок. В рамках экспертных процедур выделяют следующие блоки функций, распределяемых между различными субъектами [255]:



В этой связке -заказчик экспертизы выполняет следующие функции: он определяет задачу экспертной оценки и оцениваемые объекты, а также информирует организаторов экспертизы о перспективах использования полученных результатов. Последний момент представляется чрезвычайно важным, т.к. цели экспертизы во многом определяют структуру и перечень вопросов, на которые должен ответить эксперт.

Организаторы экспертизы (их еще называют мониторами) должны совместно с заказчиком определить окончательные формулировки целей экспертизы, экспертных задач: определить круг потенциальных экспертов и сформировать группу экспертов; осуществить их инструктирование относительно задач экспертизы, порядка работы, процедур взаимодействия с объектом экспертизы. Организаторы экспертизы также регулируют ход экспертной процедуры, стараясь не влиять на выносимые оценки и суждения экспертов даже самым завуалированным образом, а затем осуществляют смысловую обработку поступающей от экспертов информации и готовят представляемый заказчику итоговый отчет об экспертизе. Отчет должен содержать сведения о ходе процедуры, эволюции мнений экспертов, о высказанных экспертами содержательных доводах.

Эксперты осуществляют взаимодействие с объектом оценки и выносят суждения в соответствии с определенной системой параметров в контексте поставленных заказчиком задач экспертизы.

Результаты экспертизы зависят от полноценной совместной деятельности представителей всех указанных блоков.

Несмотря на то, что в каждой экспертизе в той или иной форме представлены все указанные блоки функций, реально они могут по-разному распределяться между конкретными'

субъектами, участвующими в этой процедуре. В связи с этим выделяется несколько типов экспертных процедур [255].

1. Экспертиза с использованием единичного эксперта. Структурно это самые простые процедуры. Эксперт изучает объект и дает свое заключение. Наибольший риск такого рода экспертиз возникает тогда, когда эксперт и заказчик - одно и то же лицо. Работа же высококвалифицированных одиночных экспертов при разведении функции эксперта и заказчика, при возможном совмещении функций эксперта и организатора, заказчика и организатора чаще всего дают высокие результаты.

2. Использование группы экспертов без их взаимодействия между собой. Процедура также очень проста. Организаторы раздают экспертам задания, эксперты выносят свои суждения на специальных бланках. Организаторы собирают бланки и обобщают полученные оценки. Данная схема наиболее адекватна в тех случаях, когда определенную ценность для заказчика приобретают суждения экспертов, не подвергшихся внешнему влиянию, в частности, групповому давлению. При правильной организации работы надежность полученной оценки зависит от числа экспертов и их компетентности.

3. Групповые процедуры с одноразовым очным взаимодействием. Схема процедуры аналогична обыкновенному производственному совещанию. Группа экспертов действует под руководством лидера, который помимо экспертной функции выполняет роль монитора, а иногда является и заказчиком экспертизы. Эта ситуация возникает, например, в случаях обсуждения руководством конкретных кадровых вопросов. В подобных случаях лица, выступающие в роли эксперта, знакомятся с объектом и непосредственно после этого начинают дискуссию, которая продолжается до тех пор, пока не сложится общее решение, после чего председатель принимает результирующее решение.

Качество результатов такой экспертизы может оказаться ниже, чем при работе единичного эксперта. Дело в том, что оглашение оценок в процессе их формирования, попытки обосновать свои суждения до того, как оценка прочих экспертов будет оглашена, может привести к изменению индивидуальных оценок в соответствии с уже прозвучавшим мнением. Подавление лидером мнений прочих экспертов в этом случае имеет меньшее значение, т.к. он высказывает его лишь в конце взаимодействия.

4. Групповые процедуры с многократным очным взаимодействием. В отличие от предыдущего, обмен мнениями между экспертами не начинается до того, как вынесены и зафиксированы в специальных бланках все индивидуальные оценки. В этом варианте экспертной процедуры особая роль отводится организатору-монитору. Он дает сигнал к началу взаимодействия с объектом экспертизы, открывает дискуссию, предоставляет слово участникам, выбирает момент для прекращения обсуждения. Рассмотрим более подробно все этапы этой экспертной процедуры.

4.1. Первый этап включает в себя изучение объекта, формирование индивидуальных мнений, регистрацию индивидуальных мнений на бланках. Важно, чтобы на этом этапе полностью был исключен информационный обмен между экспертами. Процедура знакомства с объектом может состоять в беседе, наблюдении за его поведением, его деятельностью.

4.2. Следующий этап - оглашение индивидуальных мнений, которое осуществляется «по кругу» и охватывает всех экспертов. Далее организатор или один из экспертов формулирует компромиссное мнение, которое опирается на высказанные оценки и наиболее полно их отражает. Если это мнение удовлетворяет всех экспертов, то оно считается искомым результатом процедуры.

4.3. В случае невозможности «с ходу» обобщить мнение, организуется дискуссия, сторонники различных позиций оглашают свои аргументы. Если группа экспертов не велика по составу, то слово предоставляется опять же всем; если их число значительно, то заслушиваются полярные суждения. При невозможности прийти к общему соглашению и после этой процедуры допустимо повторное ознакомление с объектом экспертизы и повторение первых двух этапов экспертизы.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТБОРА ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ

1. Определение коммуникативной близости эксперта и оцениваемого. Существенным моментом при формировании группы экспертов является определение коммуникативной сети каждого из оцениваемых. Для участия в группе экспертов отбираются лица, имеющие высокий уровень коммуникативной близости с оцениваемым по линии центральных деловых связей. При этом следует ориентироваться не только

на формальные каналы коммуникации, но учитывать и систему неформального общения, возникающую при решении производственных задач. Для оценки последней необходимо опросить предполагаемых участников экспертизы при помощи специального опросника. Опрашиваемый должен указать, в какой степени он пользуется теми или иными источниками информации о данном испытуемом. Для построения коммуникативной сети используют следующие вопросы и указанные альтернативы выбора.

Вопрос (поправочный коэффициент коррекционной шкалы)	Альтернативы ответов		
	часто	редко	никогда
	2 балла	1 балл	0 баллов
Как часто вы имеете возможность наблюдать за работой осуществляя с ним со-вместную деятельность? (4)			
Как часто Вы имеете возможность наблюдать за работой со стороны? (3)			
Имеете ли Вы возможность знакомиться с работой по отзывам компетентных, по Вашему мнению, лиц? (2)			
Имеете ли Вы возможность знакомиться с деятельностью на основе документов? (1)			

При обработке результатов опроса альтернатива «часто» отождествляется с двумя баллами, альтернатива «редко» - с одним, «никогда» - с нулем баллов. Кроме того вводится коррекционная шкала, которая позволяет повысить вес соответствующих оценок в зависимости от источника информации. Коэффициенты указаны в скобках после соответствующих вопросов. Таким образом, максимально возможное количество баллов, которое на основе данного опроса может набрать эксперт, равно 20, что свидетельствует о тесных многообразных контактах данного эксперта и аттестуемого. Баллы от 19 до 16 свидетельствуют о незначительном снижении источников информации. При 15 баллах прямые контакты неполноценны, косвенные несколько сужены. При 9 баллах и менее

и косвенные, и прямые контакты неполноценны и неустойчивы.

1.2. Определение самооценки экспертов. Существуют различные процедуры определения самооценки экспертов. Одна из них предполагает предъявление экспертам опросника, касающегося той области, по которой необходимо получить информацию. При оценке социальных объектов это может быть пробное оценивание с использованием самостоятельно выделенных шкал и указанием аргументации. После заполнения опросника кандидат в эксперты получает информацию о том, как проводили оценивание другие, как аргументировали те или иные заключения и обосновывали те или иные суждения. Затем эксперт оценивает свою компетентность в этом виде экспертных оценок. Другая процедура менее громоздка. Для нее используются списки качеств, необходимых для данного вида экспертизы. Рядом с каждым качеством расположена числовая шкала, содержащая цифры от 1 до 5. Каждый претендент на роль эксперта должен оценить степень выраженности у него данного качества в настоящий момент. Для этого он обводит кружком соответствующий балл рядом с каждым из рассматриваемых качеств, исходя из того, что 5 характеризует высшую степень выраженности данного качества, а 1 — низшую. Ниже приводится образец опросного листа для отбора экспертов для оценки социальных объектов.

Уровень знаний по специальности		2	3	4	5
Способность к обобщению		2	3	4	5
Способность к анализу		2	3	4	5
Воображение		2	3	4	5
Способность устанавливать контакты		2	3	4	5
Решительность		2	3	4	5
Критичность в оценке своих поступков		2	3	4	5
Самостоятельность суждений		2	3	4	5
Наблюдательность		2	3	4	5
Интерес к деятельности других членов коллектива	1	2	3	4	5

Обработка опросного листа предполагает вычисление среднего арифметического по всей группе качеств. В число экспертов включаются лица с наиболее высокой самооценкой.

Выявление уровня самооценки эксперта возможно и иным способом. Эта техника предполагает предъявления эксперту набора понятий, обозначающих черты личности или эмоциональные проявления, существенно важные для его деятельности в роли эксперта (список должен включать 20-25 понятий). Испытуемого просят из предъявленных слов выбрать только те, которые в полной мере характеризуют его идеал эксперта. При этом на первое место ставят свойство, наиболее желательное для испытуемого в идеале эксперта, на последнее место - менее желательное. В целом ряд должен включать в себя не менее 15 свойств. После того, как испытуемые составили эталонный ряд, дается инструкция ранжировать его иным способом, цифрой 1 обозначив то свойство из составленного списка, которое проявляется лично у эксперта в большей степени по сравнению с другими. После того производят сравнение двух ранговых рядов: рангового ряда свойств «идеального» эксперта и собственного рангового ряда испытуемого. Затем подсчитывается ранговая корреляция по Спирмену. Коэффициент самооценки, полученный по результатам подсчетов, может заключаться в пределах от -1 до +1. Показатели от +0,75 до +1 - свидетельство крайне завышенной экспертной самооценки. От +0,4 до -0,4 - средний уровень самооценки. От +0,75 до +0,4 - довольно высокая самооценка. От -0,4 до -0,75 - достаточно заниженная самооценка. Оптимальным является уровень от +0,4 до +0,75.

ИНСТРУКЦИЯ ПО ОТБОРУ ЭКСПЕРТОВ (Для случая аттестации силами представителей того же коллектива)

1. На основе анализа формально-коммуникативной сети аттестуемых выделить максимально возможное число лиц, осуществляющих центральные деловые связи с аттестуемым лицом пропорционально, от каждого уровня взаимодействия.

2. На основе осуществленного предварительного отбора составить список претендентов на роль экспертов, отдельно для каждого должностного уровня.

3. По предложенной методике оценки коммуникативной близости оценить характер связей, имеющих место между испытуемым и каждым претендентом на роль эксперта. Считать удовлетворяющими требованиям, предъявляемым к экспертам, лиц, набравших по данной методике не менее 16

баллов. Занести данные настоящего этапа отбора в специальные протоколы, отдельные для каждого должностного уровня.

4. Исследовать уровень самооценки претендентов одним из предложенных способов. Считать удовлетворяющими требования лиц, самооценка которых выше или равна средней групповой самооценке. Занести данные этого этапа отбора в протоколы.

5. Провести пробную экспертизу с целью выявления лиц, характеризующихся выраженной тенденцией к несогласованности с суждениями прочих экспертов или внутренней несогласованности.

6. На основе сводного протокола каждой подгруппы претендентов подсчитать общее количество баллов, набранное каждым претендентом в ходе процедуры отбора.

7. Ранжировать претендентов в порядке возрастания сумм набранных баллов в каждой из трех подгрупп.

8. В соответствии с установленным оптимальным числом экспертов составить их окончательный список, включая в него пропорционально из каждой подгруппы требуемое число экспертов, занимающих $N/3$ первых места, где N - оптимальное число экспертов.

9. Организовать заключительную тренировку экспертов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Экспертный лист
для ситуационно-комплексной оценки
деятельности руководителей (гл. 4,17).

Ф.И.О. эксперта

Ф.И.О. оцениваемого руководителя.....

Для оценки эффективности руководителя пользуйтесь
следующей шкалой:

- 0 - не эффективен
- 1 - не очень эффективен
- 2 - недостаточно эффективен
- 3 - в некоторой степени эффективен
- 4 - сравнительно эффективен
- 5 - практически эффективен
- 6 - эффективен

Критические ситуации	Оценка в баллах						
	0	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
А. Ситуации, возникающие в связи с материально-техническим и кадровым обеспечением подразделения: 1) при задержке поступления сырья, материалов, реактивов, оборудования, документации; 2) при некомплектованности подразделения персоналом; 3) при необеспеченности финансирования					...		
Б. Ситуации, возникающие в процессе функционирования подразделения: 1) при невыполнении в срок плановых заданий; 2) при выполнении подразделением внеплановых работ; 3) при некачественном выполнении работ							

1	2	3	4	5	6	7	8
<p>В. Ситуации, возникающие в связи с организацией труда руководителя подразделения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при загрузженности работой с документами; 2) при необходимости рационального распределения рабочего времени; 3) при несогласованности проведения мероприятий вышестоящим руководством 							...
<p>Г. Ситуации, возникающие в связи с отношением подчиненных к выполняемой работе:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при предотвращении нарушений работниками трудовой дисциплины; 2) при предотвращении нарушений технологической дисциплины; 3) при безынициативном, формальном отношении работников к выполнению заданий 							...
<p>Д. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений и общения руководителей и подчиненных:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) при критике стиля и методов руководства подчиненными; 2) при недоверии и взаимном непонимании подчиненных, вызванном различиями в возрасте, опыте, знаниях; 3) при дезорганизации работы подразделения, вызванной деятельностью неформальных лидеров, отдельных сотрудников; 4) при использовании морального поощрения для повышения сплоченности коллектива, для развития сотрудничества 					"*..."		...

1	2	3	4	5	6	7	8
<p>И. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством:</p> <p>1) при реагировании на критику вышестоящего руководства;</p> <p>2) при получении неопределенных и противоречивых указаний;</p> <p>3) при получении распоряжений, с которыми принципиально не согласен</p>							
<p>К. Ситуации, возникающие в отношениях со смежными подразделениями:</p> <p>1) при несогласованности со смежными подразделениями в планах работы и их выполнении;</p> <p>2) при нечетком разграничении функций между подразделениями;</p> <p>3) при оказании помощи смежному подразделению</p>							
<p>Л. Ситуации, возникающие при выполнении общественной работы:</p> <p>1) при необходимости «выкраивать» время из очень напряженного графика;</p> <p>2) при перегруженности общественной работой</p>							
<p>М. Ситуации, возникающие при подготовке и проведении нововведения:</p> <p>1) при необходимости учитывать взгляды, предложения, в том числе и подчиненных;</p> <p>2) при необходимости отстаивать новшество при противодействии со стороны авторитетных лиц;</p> <p>3) при выделении главного и второстепенного</p>							

Матрица профессиографического исследования

1. Описание перечня обязанностей исследуемых специалистов по нормативным документам и результатам диагностического собеседования
 - 1.1 Название нормативного документа, время его издания.
 - 1.2 Цель деятельности (что в итоге должно получиться).
 - 1.3 Задачи деятельности специалиста или обязанности по нормативным документам (что должен делать?).

Для решения этих задач специалист должен:

- собирать информацию.....
- передать информацию в том числе с помощью современных технических средств .
- анализировать информацию.....
- преобразовывать информацию (разрабатывать проекты, решения и т.п.)
- составлять документы
- обмениваться информацией
- устанавливать контакты со специалистами:
 - внутри организации
 - с внешними организациями
- осуществлять совместную деятельность со специалистами:
 - внутри организации.....
 - со специалистами внешних организаций.....
- отстаивать свою точку зрения перед аудиторией.....
- организовывать экспертные процедуры или участвовать в них:
 - внутри организации
 - с привлечением внешних специалистов

1.4. Операциональная составляющая деятельности.

1.4.1. Описание выполняемых действий и используемых в связи с этим средств деятельности (например, сбор информации может осуществляться на основе имеющейся по конкретному вопросу нормативной документации, литературе или с помощью информационных систем, обработки входящей корреспонденции, публикаций в средствах массовой информации и т.п.).

1.4.2. Перечень конкретных навыков, умений, знаний, необходимых для выполнения работы:

- пользование информационными системами
- работа с использованием оргтехники
- умения, связанные с делопроизводством
- навыки делового общения.....

(дописать, что необходимо)

- знания документов (перечислить основные)

— знание процедур (перечислить какие)

(дописать, что необходимо)

1.5. Организационные основы деятельности.

1.5.1. Режим работы.....

1.5.2. Работа

— в одном помещении или.....

- в одном здании или
- на разных территориях

1.5.3. Перед кем и за что отвечает.,

1.5.4. Имеются ли в подчинении исполнители (их количество)

1.5.5. Форма оплаты труда и материального поощрения..

1.5.6. Возможности вертикального и горизонтального внутриорганизационного перемещения.....

1.5.7. Необходимость профессионального совершенствования.....

1.5.8. Степень самостоятельности в постановке производных целей (самостоятельность в определении целей собственной деятельности):

- сам определяет
- большей частью
- иногда
- никогда

1.5.9. Степень делегированности специалисту основных управленческих функций в общей структуре его деятельности.

	Не имеет подобных полномочий	Частично	В полном объеме
Планирование собственной деятельности			
Планирование работы коллектива			
Организация собственной деятельности			
Организация деятельности коллектива			
Контроль результатов собственной деятельности			
Контроль результатов деятельности других членов коллектива			
Отсутствует незначительная высокая степень координированности собственной деятельности с дру-			

1.5.10. Степень самостоятельности в принятии решений: — в отношении всех проблем в рамках своей компетенции
—в отношении большей части проблем
—иногда
—никогда

2. Требования к некоторым психическим процессам

- Работа предполагает:
- ◆ частую смену:
 - видов деятельности
 - объектов деятельности

 - ◆ высокую концентрацию внимания
 - ◆ темп деятельности (высокий, средний, низкий)
 - ◆ деятельность в условиях неопределенности в отношении целей, задач, способов, средств их решения:
 - неопределенность повышена
 - не более чем в других видах деятельности
 - ◆ требует запоминания информации:
 - кратковременного
 - долговременного
 - в значительных
 - средних
 - незначительных объемах
 - ◆ оперативное воспроизведение информации:
 - по широкому кругу вопросов
 - по ограниченному кругу вопросов
 - по узкому кругу вопросов
 - ◆ волевою регуляцию эмоционального состояния:
 - часто
 - иногда
 - редко
 - ◆ деятельность при возможности санкций со стороны партнеров по взаимодействию:
 - при наличии принципиальных противоречий
 - при возникновении даже незначительных трений
 - ◆ типичные противоречия при взаимодействии по:
 - вертикали

 - горизонтали

-
-
- стандартизованность решаемых задач:
 - высокая
 - средняя
 - низкая

Ошибка при выполнении профессиональных обязанностей выявляется:

- легко, быстро, сразу
- выявление затруднено
- имеет отдаленные последствия

Ошибка при выполнении профессиональных обязанностей имеет, как правило:

- значительные социальные последствия
- ограниченные социальные последствия
- особых последствий не имеет
- как когда

Работа осуществляется в условиях, препятствующих концентрации внимания:

- часто
- редко
- никогда

Работа осуществляется в условиях, провоцирующих перевозбуждение:

- часто
- редко
- никогда

Профессиональные задачи осуществляются на фоне противодействия других людей:

- часто
- редко
- никогда

3. Профессиональная подготовка

3.1. Требования к уровню профессиональной подготовки

3.2. Формы профессиональной подготовки

3.3. Возможности и формы повышения квалификации

Дополнительные замечания

**Структура должностных инструкций
и словарь терминов, принятых при
их составлении**

1. Общие положения: цели и задачи деятельности, кому подчиняется специалист, какими нормативными документами руководствуется.

2. Обязанности: организовывать, планировать, контролировать, изучать, участвовать, обеспечивать разработку документов, составлять, определять политику или потребности, совершенствовать, анализировать, вести учет, внедрять, обеспечивать подготовку, способствовать, осуществлять подбор кадров, обеспечивать соблюдение, внедрять, выявлять, руководить, рассчитывать, анализировать, давать заключения; составлять отчеты, запросы, заявки; готовить задания, проводить инструктаж, принимать меры; обрабатывать и систематизировать данные.

3. Права: требовать от руководства, вносить предложения, докладывать, вносить изменения, отдавать распоряжения, приостанавливать осуществление чего-то, контролировать, не визировать, доказывать, представлять на рассмотрение, поручать, требовать, привлекать, участвовать, представлять, не допускать, обжаловать, докладывать, изымать, представлять подразделение, заменять, выступать, создавать, запрашивать, осуществлять связи, определять параметры чего-либо, менять нормативы, предусматривать резервы, перечислять средства; передавать, распределять, перераспределять ресурсы; осуществлять наблюдение за, принимать кого-либо или что-то, принимать меры, вести переписку, выявлять виновников, оценивать качество, осуществлять рекламацию или принимать рекламацию.

Тест «Ценностные ориентации руководителя»

Тест предназначен для получения дополнительных сведений об индивидуальной управленческой концепции руководителя. Может использоваться не только в диагностических целях, особенно при оценке кадрового резерва, но и в тренинговых процедурах. Последнее оказывается особенно эффективным при работе с управленческими командами, когда групповое взаимодействие направлено на осознание общих групповых ориентации и индивидуальных ценностей и потенциальных ролей, а также предпосылок для формирования систем оценки партнеров по взаимодействию.

Инструкция: Вам предлагается оценить сравнительную значимость некоторых умений и способностей руководителей. Для этого, прочтя два описания, находящиеся под определенным номером, вычеркните в регистрационном бланке рядом с этим же номером букву («а» или «б»), которая соответствует тому из них, которое, по Вашему мнению, является более важным для успешного выполнения Вашей работы.

(Отдельные описания будут повторяться неоднократно, но их сочетание в парах будет каждый раз иным.)

Стимульный материал

А	Б
1. Умение находить решения в нестандартных ситуациях	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
2. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
3. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск

А	Б
4. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
5. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте
6. Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
7. Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
8. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
9. Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
10. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
11. Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
12. Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
13. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
14. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
15. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
16. Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач

А	Б
17. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
18. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
19. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
20. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
21. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
22. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
23. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других задач соответствует его способностям и потребностям	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
24. Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
25. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
26. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
27. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте

А	Б
28. Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
29. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
30. Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
31. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
32. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
33. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
34. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач
35. Способность не придергиваться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
36. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
37. Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
38. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
39. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач

А	Б
40. Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
41. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей
42. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
43. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
44. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск
45. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
46. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
47. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
48. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
49. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
50. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство

А	Б
51. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
52. Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство
53. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
54. Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
55. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными
56. Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
57. Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными	Умение находить решения в нестандартных ситуациях
58. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
59. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте
60. Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения
61. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение находить решения в нестандартных ситуациях

А	Б
62. Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
63. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск
64. Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте
65. Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации
66. Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу	Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям

Регистрационный бланк

1аб, 2аб, 3аб, 4аб, 5аб, 6аб, 7аб, 8аб, 9аб, 10аб,
11аб, 12аб, 13аб, 14аб, 15аб, 16аб, 17аб, 18аб, 19аб, 20аб,
21аб, 22аб, 23аб, 24аб, 25аб, 26аб, 27аб, 28аб, 29аб, 30аб,
31аб, 32аб, 33аб, 34аб, 35аб, 36аб, 37аб, 38аб, 39аб, 40аб,
41аб, 42аб, 43аб, 44аб, 45аб, 46аб, 47аб, 48аб, 49аб, 50аб,
51аб, 52аб, 53аб, 54аб, 55аб, 56аб, 57аб, 58аб, 59аб, 60аб,
61аб, 62аб, 63аб, 64аб, 65аб, 66аб.

КЛЮЧИ К ПАРНЫМ СРАВНЕНИЯМ

I. Стратегический уровень

(установка на организацию как открытую систему)

1. Установка на политический анализ:

8б, 14б, 15а, 18а, 22а, 27б, 31а, 36а, 52а, 56б, 59б.

2. Установка на макроэкономический анализ:
3б, 13а, 17а, 20а, 25а, 27а, 39а, 44б, 51а, 60а, 63б,
3. Установка на анализ социальных процессов:
2а, 5б, 10а, 14а, 21а, 29а, 33а, 44а, 46а, 54а, 64б.
4. Инновационная установка:
11а, 17б, 24а, 30а, 37а, 40б, 43б, 46б, 47б, 50б, 52б.

II. Уровень задач

5. Креативность:
1а, 4б, 7б, 9б, 11б, 22б, 25б, 29б, 45б, 57б, 61б.
6. Оперативность:
1б, 6б, 13б, 15б, 19б, 37б, 42б, 54б, 58б, 62б, 65б.
7. Эффективность в управленческом взаимодействии:
7а, 12а, 20б, 24б, 28б, 31б, 33б, 35б, 38б, 41б, 62а.
11. Инструментальные отношения к правовым нормам:
3а, 5а, 8а, 26а, 35а, 48а, 50а, 53а, 58а, 61а, 66а

III. Уровень средств

8. Установка на административно-распорядительные методы:
6а, 10б, 16а, 28а, 36б, 40а, 49б, 51б, 53б, 55б, 57а.
9. Установка на правовые нормы:
2б, 9а, 12б, 16б, 18б, 23б, 26б, 30б, 34б, 39б, 65а.
10. Установка на социально-психологические методы:
23а, 32а, 38а, 42а, 45а, 47а, 55а, 59а, 63а, 64а, 66б.
12. Установка на методы неформальной организации:
4а, 19а, 21б, 32б, 34а, 41а, 43а, 48б, 49а, 56а, 60б.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Подсчет баллов по ключам.
2. Ранжирование шкал в зависимости от баллов: наименьший ранг у шкалы, имеющей наибольшее число баллов.
В целях ранжирования шкала «Инструментальные отношения к правовым нормам» оценивается, исходя из разницы (11 минус набранное количество баллов). Только в этом случае возможно включение ее в блок 2 для дальнейшей его интерпретации. Разность является показателем противоположным «инструментальному отношению к правовым нормам» и свидетельствует о ценностном отношении к деятельности, осуществляемой в рамках существующих норм и нормативов.
3. Анализ разброса ранговых мест у шкал, относящихся к одному блоку: если разброс в пределах трех баллов, то

можно характеризовать блок в целом, в частности, его место среди других.

Для этого считается сумма ранговых мест. По результатам делается вывод о преимущественной ориентации на:

- стратегический анализ;
- показатели, характеризующие решение конкретных задач;
- средства реализации цели.

Если разброс более 3 баллов, то характеризуются отдельные шкалы с точки зрения их места в структуре приоритетов и ценностей, которые соответствуют деятельности управления.

4. Приоритетность первого блока свидетельствует о направленности на аналитическую составляющую в управлении. Анализ хозяйственной ситуации в различных аспектах выступает как субъективная ценность по сравнению с ориентацией на средства достижения цели и общие характеристики осуществляемых задач.

Приоритетность первого блока в сочетании с высокими показателями по креативности (более 7 баллов) при хорошем интеллекте и широком кругозоре свидетельствует о наличии предпосылок для участия в разработках деловых проектов.

Инновационная установка в сочетании с креативностью свидетельствует о наличии предпосылок для участия в инновационной деятельности.

5. Приоритетность второго блока свидетельствует об ориентации на средства достижения цели и общие характеристики осуществления задач.

Существенное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, что свидетельствует об субъективной значимости либо творческого отношения к выполняемой работе, либо оперативности, как характеристике деятельности, либо вовлеченности исполнителей в выполняемую деятельность, либо строгому соблюдению существующих норм, регламентирующих деятельность.

6. Приоритетность третьего блока характеризует преимущественную ориентацию на используемые средства, свидетельствует о наличии предпосылок для формирования широкого репертуара способов взаимодействия с исполнителями.

Существенное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, что свидетельствует об субъективной значимости конкретного класса средств, используемых в управлении.

7. **Высокие показатели при первичном подсчете** (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» свидетельствуют об ориентации на эффективность любой ценой, вплоть до нарушений существующих норм (в том числе и юридических).

Высокие показатели при первичном подсчете (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» в сочетании с **низкими** показателями (3 и менее баллов) по шкале «Установка на правовые нормы» свидетельствуют о недостаточном понимании роли юридических аспектов в управлении и выступают предпосылкой тенденции к игнорированию соответствующих ограничений.

Высокие показатели при первичном подсчете (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» в сочетании с **высокими** показателями (3 и менее баллов) по шкале «Установка на правовые нормы» свидетельствуют об установке на социальную желательность и очень высокие аналитические способности.

8. Высокие показатели по конкретным шкалам являются предпосылкой для положительного отношения к соответствующим проявлениям у других (коллег и подчиненных), выступают основой для формирования соответствующей системы характеристики деятельности других.

9. Большую сложность вызывает интерпретация результатов, не позволяющих дифференцировать ранги, например весь ранговый ряд может быть представлен 6,5. Это может быть следствием как крайней недифференцированности ценностей, так и свидетельством системного подхода к решению управленческих задач. Вывод можно сделать только по результатам собеседования, направленного на выявление оснований, по которым осуществлялось сравнение высказываний.

При незначительной дифференциации рангового ряда требуется качественный анализ сочетаний шкал. Попадание на одно приоритетное ранговое место шкал, относящихся к различным блокам, все же позволяет сделать предположение о системном отношении к управлению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М., 1986.
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие. Социально-психологические проблемы. М., 1990.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.
4. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М., 1974.
5. Аллахвердян А.Г. Стиль руководства как детерминанта деятельности малой научной группы. Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1993.
6. Американская социология. М., 1972.
7. Американский капитализм и управленческие решения. Теория и методы принятия решений. М., 1977.
8. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе (теоретические направления). М., 1978.
9. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1988.
10. Андрианов Е.В. Описание психодиагностического тестового комплекса А. К. М., 1991.
11. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
12. Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины». (Психология и этика российско-американского делового партнерства). М., 1994.
13. Анцупов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. М., 1991.
14. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта: аналитический обзор. М., 1992.
15. Артемов В.Л. Правда о неправде. Критические очерки по империалистической антисоветской пропаганде 70-х годов. М., 1979.
16. Архангельский Н.Е., Валуев С.А., Половников В.А., Черногорский А.М. Экспертные оценки и методология их использования. М. 1974.
- 17. Аунапу Ф.Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. М., 1971.
18. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М., 1977.
19. Базаров Т.Ю. Особенности межличностного восприятия в системе «руководство - подчинение» в условиях производственного коллектива. В кн.: «Межличностное восприятие в группе». М., 1981.
20. Базаров Т.Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива. Автореф. дис.... канд. психол. наук. М., 1981.
21. Бакеев В.А. Личностный профиль управленческих решений. В кн.: «Тезисы докладов к I Всесоюзной научной конференции по психологии управления», ч.1. М., 1979.

22. Бахарева Н.В. Мастер в оценках рабочих и управленцев. В кн.: «Теоретическая и прикладная психология в Ленинградском университете». Л., 1969.
23. Белозеров СМ. Влияние управленческой концепции руководителя на деятельность руководителя предприятия. Автореферат. М., 1986.
24. Бестужев-Лада И. Социальное управление: методы, ориентиры, прогнозы. В ж.: «Проблемы теории и практики управления», 1989, № 4.
25. Бляхман Л.С. Организация управления социалистическим предприятием. М., 1983.
26. Бобнева М.И. Производственная организация как социальный институт современного общества и его изменения. М., 1970.
27. Бобнева М.И. О распределении функций в совместной трудовой деятельности. В кн.: «Совместная деятельность: методология, теория, практика.»/Отв. ред. Журавлев А.Л., Шихи-рев П.Н., Шорохова Е.В./М.Д988.
28. Богданов П.А. Вопросы администрирования в связи с подъемом промышленности. Ж. «Время», 1925, №11.
29. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание-конфликт. Новосибирск, 1989.
30. Броннер К. Индустриальные следствия стресса. В кн.: «Эмоциональный стресс. Л., 1972.
31. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование. 1979.
32. Бухгольц И.В. Особенности индивидуальной управленческой концепции функциональных и линейных руководителей. Дипломная работа. М.: МГУ, каф. психол. труда и инж. психологии. 1992.
33. Вызов Л.А. Производственный процесс учреждения. В ж.: «Техника управления», № 5, 1925.
34. Вахрушев Принципы японского управления. М., 1992.
35. Витке Н.А. Научная организация управления. В ж. «Научная организация техники управления». М., 1924, № .
36. Виллонас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990.
37. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. Справочное пособие. М., 1990.
38. Ж. «Время», 1924, № 35.
39. «В отпуск - на работу». В газете: «Правда». 19.7.1991.
40. Волгин Л.М. Принцип согласованного оптимума. М., 1977.
41. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
42. Галицкий В.П. Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в трудовых коллективах. М., 1984.
43. Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972.
44. Гастев А.К. Трудовые установки. М., 1973.
45. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
46. Грачев А.А. Выбор цели в ситуации общения. Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1980.

47. Гребенюк Г.А., Шмелев А.Г. Диагностика менеджерского стиля с помощью компьютерной игры и тест-опросника.// «Вест. Моск. ун-та», Сер. 14. Психология, 1994, № 2.
48. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. Л., 1978.
49. Громова О.Н. Конфликтология. М., 1993.
50. Грызунова Г. В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности. Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1994.
51. Дизель П., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации. М., 1992.
52. Добрынин В.В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями. Л., 1926.
53. Донцов А.И. Психология коллектива. М., 1984.
54. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии. В ж.: «Психологический журнал», т.1, № 6, 1980.
55. Дорофеев Е.Д. Внутригрупповая ответственность в условиях совместной деятельности. Дис. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1994.
56. Дорошенко Е.А. Социально-психологические факторы повышения эффективности коллективного труда в аппарате управления. В кн.: «Эффективность управленческого труда». Киев, 1974.
57. Дрезен У.К. Организация промышленных, торговых и административных учреждений (построение). М., 1925.
58. Дунаевский Ф.Р. Комплексность в организации. Труды Всеукраинского института труда. Вып.2, Харьков, 1928.
59. Ельцин Б.Н. Исповедь на заданную тему. М., 1990.
60. Ерина СИ. Теоретический анализ деятельности руководителя первичного коллектива с позиций ролевого конфликта. В сб.: «Мышление и общение в производственной деятельности». Ярославль. 1981.
61. Ерина СИ. Ролевой конфликт в деятельности руководителя первичного производственного коллектива. Диссерт. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. Л. 1982.
62. Ерина СИ. Об измерении ролевого конфликта в деятельности руководителя первичного производственного коллектива. В сб.: «Методы исследования общения в производственной деятельности». Ярославль. 1989. с.104-109.
63. Ершов А.А. Личность и коллектив: межличностные конфликты в коллективе и их разрешение. Л., 1976.
64. Есманский П.Н. НОТ на железнодорожном транспорте (Общие основания). М.: НКПС, 1924.
65. Жариков Е.С. Психологические проблемы организации труда хозяйственных руководителей. М., 1983.
66. Жеребова Н.С. Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования. В кн.: «Руководство и лидерство». Л., 1973.

67. Жуков Ю.М. Ценности как детерминанты принятия решения. В кн.: «Психологические проблемы социальной регуляции поведения». М., 1976.
68. Жуков Ю.М. Точность и дифференцированность межличностного восприятия. Автореф. дисс. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1982.
69. Журавлев А.Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.
70. Журавлев А.Л., Таранов Е.В. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства. В кн.: Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979.
71. Журавлев А.Л. Проблема совместной деятельности в социально-психологических исследованиях коллектива. В кн.: «Личность в системе общественных отношений. Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества». М., 1983.
72. Журавлев А.Л. Социально-психологические особенности совместной деятельности бригады. В кн.: «Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда». М., 1987.
73. Журавлев А.Л. Принцип системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива. В кн.: «Принцип системности в психологических исследованиях». М., 1990.
74. Журавлев А.Л. Развитие концепции совместной деятельности в современной отечественной психологии. В кн.: «Совместная деятельность: методы исследования и управления». М., 1992.
75. Журавлев А.Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования. В кн.: «Совместная деятельность: методология, теория, практика». М., 1988.
76. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом. Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1976.
77. Журавлев А.Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом. В кн.: Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Наука, 1983.
78. Журавлев В.И. Основы педагогической конфликтологии. М., 1995.
79. Журавлева Е.В. Исследование поведения в конфликтной ситуации в зависимости от преобладающего типа отношения к окружающим. В кн.: «Социально-психологические проблемы ускорения социального развития общества. Тезисы докладов к VII съезду общества психологов СССР». М., 1989.
80. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках. М., 1991.
81. Загранец Т.Г. Психологические аспекты организационных конфликтов и методы их изучения. Дипломная работа. МГУ им. М.В. Ломоносова, ф-т психологии, каф. психологии труда и инженерной психологии. М., 1996.

82. Зворыкин А.А., Гурьянов С.Т. Прикладные аспекты социального управления. М., 1978.
83. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М., 1986.
84. Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М., 1971.
85. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1975.
86. Зиновьева Н.В. «Психологическая подготовка руководителей-профессионалов: проблема развития стиля деятельности». Доклад на заседании кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. 1991.
87. Зографова И. Проблема агрессивности. М., 1990.
88. Ильин И.А. О сопротивлении злу силой. Лондон, 1975.
89. Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1988.
90. Кабаченко Т.С. Психология управления. Часть 1. Управленческая деятельность. М., 1996.
91. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Психология единоначалия и коллегиальности. Киев, 1979.
92. Калинин В.К. Волевая регуляция групповой деятельности. В кн.: «Совместная деятельность: методология, теория, практика». М., 1988.
93. Калинин И.В. Стратегия подбора кадров как стилевая характеристика управленческой деятельности руководителя. Дисс. на со-иск. учен. степени канд. психол. наук. М., 1996.
94. Капиталистическое управление: уроки 80-х. М., 1991.
95. Карлоф В. Деловая стратегия. М., 1991.
96. Китов А.И. Современное состояние и перспективы психологии управления. В ж.: «Вопросы психологии», 1977, № .
97. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.
98. Китов А.И. Методологические основы психологической теории коллективного труда. // Психол. журнал. 1984, т.5, № 2.
99. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М., 1974.
100. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань, 1969.
101. Климов Е.А. Человек как субъект труда и проблемы психологии. В ж.: «Вопросы психологии», 1984, № .
102. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М., 1995.
103. Климов Е.А. Психология профессионала. Москва-Воронеж, 1996.
104. Клубов Е.П. Управленческая концепция руководителя как метод изучения профессионального мышления. В сб.: «Методы исследования общения и мышления в производственной деятельности». Ярославль. 1989.
105. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства М., 1978.
106. Ковачик П., Мамиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. М., 1994.
107. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М., 1973.

108. Кожухова О.А. Психотехнические тесты профессиональной пригодности //»Вестник Моск. ун-та». Сер. 14. Психология. 1986, № 2.
109. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
- ПО. Колесникова М.Е. Динамика представлений о себе участников совместной управленческой деятельности. Дисс. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1995.
111. Комплексная программа социально-психологического исследования эффективности коллектива. Методич. пособие. Рига, 1982.
112. Корицкий Э.Б., Лавриков Ю.А., Омаров А.М. Советская управленческая мысль 20-х годов. Краткий именной справочник. М., 1990.
113. Коссов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности. В ж.: «Вопросы психологии», 1983, № .
114. Коссов Б.Б. Профессиональная психопрогностика и методы исследования личности руководителя.// «Психол. журнал». 1981. Т.2, № 1.
115. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М., 1975.
116. Кравченко И.А. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. М., 1987.
117. Красовский Ю.Д. Руководитель трудового коллектива. Из опыта психологического консультирования. М., 1987.
118. Красовский Ю.Д. Заставь себя услышать...//ЭКО, № 9, 1982. г. Новосибирск.
119. Кричевский Р.Д., Смирьянова М.М. Удовлетворенность групповым членством как функция соотношения феноменов лидерства и руководства.//»Вопр. психологии». 1981, 3.
120. Кроз М.В. Аннотированный указатель методов социально-психологической диагностики. М., 1991.
121. Кроник А.А. Установки и эталоны межличностного оценивания. В кн.: «Социальная психология личности». М., 1979.
122. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. М., 1993.
123. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. Л., 1986.
124. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.
125. Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций, т.1,2, М., 1981.
126. Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. М., 1981.
127. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. М. 1980.
128. Ладензак К. Стиль работы и образ жизни руководителя. М., 1985.
129. Лазарев В.С. Планирование как главное направление и исходный принцип исследований в психологии управления. В ж.: «Вопросы психологии», 1980, № .

130. Лапина З.Г. Учение об управлении государством в средневековом Китае. М., 1985.
131. Лапина З.Г. Учение об управлении государством в средневековом Китае. М., 1985.
132. Лебедев В.И. Психология и управление. М. 1992.
133. Лебедев А.Н. Влияние группового планирования на эффективность совместной деятельности производственной бригады. Дисс. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1987.
134. Леевик Г.Е. Руководство по применению комбинированного личностного опросника при оценке рабочих, специалистов, руководителей в сферах производства, образования, медицины и спорта. Л., 1990.
135. Лобанова Т.Н., Кокурина И.Г. Использование психодиагностической информации и коррекции мотивационной структуры руководителей. // «Вест. Моск. ун-та». Сер. 14. Психология. 1992. № 1.
136. Ломов Б.Ф., Китов А.И., Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Актуальные проблемы психологии управления. М., 1977.
137. Лучшие психологические тесты. Харьков, 1994.
138. Ляхов И.И., Горячев Г.Д. Социологические и психологические методы управления. М., 1973.
139. Льюис Р., Райфа Х. Игры и решения. М., 1961.
140. Матюшкин А.М. Основные направления исследования мышления и творчества. — Психологический журнал, 1984, № .
141. Мейльман В.И. Методика анализа и построения структуры треста и синдиката. В ж.: «Техника управления», № 17-18, 1929.
142. Меньшиков Л.И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством. Рига, 1972.
143. Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. М., 1974.
144. Меньшиков Л.И. Методы оценки работников, занятых в сфере управления социалистическим производством. Рига, 1978.
145. Мерлин В.С. Психологические конфликты. В кн.: «Проблемы экспериментальной психологии личности». Пермь, 1970.
146. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1986.
147. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
148. Методики социально-психологической диагностики личности и группы. М., 1990.
149. Методические указания к выполнению практических занятий по курсу «Психологические методы управления». МИУ. М., 1983.
150. Миллер, Галантер, Прибрам. Планы и структуры поведения. М., 1963.

151. Мингалеева Г.А. Коллективная установка в совместной деятельности при бригадной форме организации труда. Дисс. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1985.
152. Миркин Б.Г. Проблемы группового выбора. М. 1974.
153. Моченов Г.А., Ночевник М.Н. Конфликтные ситуации и организационная структура коллектива. В кн.: Материалы Всесоюзной конференции по проблеме управления научными исследованиями и разработками. Часть 4, М., 1973.
154. Неверкович С.Д., Тюков А.А. Теоретические проблемы исследований процесса принятия решений в организационно-управленческой деятельности. — Ж. «Вопросы психологии», 1981, № 1.
155. Недобенко В. К. Социально-психологический аспект нормативного поведения руководителя в организации. Дисс. на соиск. степени канд. психол. наук. М., 1985.
156. Недобенко В.К. Анализ организационных структур как проблема. В кн.: Социально-психологические проблемы создания АСУ. Волгоград, 1974.
157. Недобенко В.К. Об отношении руководителя к нарушению организационно-технических норм. В кн.: «Материалы VI съезда общества психологов СССР». М., 1983.
158. Недобенко В.К. Методика социально-психологического исследования отношения руководителей к нормативному порядку организации. В кн.: «Роль психологических факторов в интенсификации экономики». М., 1984.
159. Никифоров Т.С., Сливкин Ю.Н. Психология менеджмента. Вестник ЛГУ, сер.6, вып. 2, 1991.
160. Ниссенен Й. и др. Время руководителя: эффективность использования. М., 1986.
161. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. С-Пб., 1994.
162. Обозов Н.Н. Психология малых групп и коллективов. В кн.: «Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования». Л., 1979.
163. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. М.: 1975.
164. Оконешникова О.В. Согласованность представлений о совместной деятельности управленческого коллектива как фактор ее эффективности. Дисс. на соиск. уч. степени канд. психол. наук. М., 1991.
165. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. М., 1990.
166. Опыт исследования психологической информации в работе с кадрами. Иркутск, 1979.
167. Осипова Г.Ф. Факторы повышения эффективности работы руководителя с документами. Дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. М., 1978.
168. Оценка работников управления. М., 1976.
169. Оценка деловых качеств управленческого персонала. М., 1975.
170. Панкова Л.А., Петровский А.М., Шнейдерман М.В. Организация экспертизы и анализ экспертной информации. М., 1984.

171. Палагина И.В., Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексивные механизмы общения и мышления в совместном решении творческих задач. // Актуальные проблемы социальной психологии. - Кострома 1986, Ч.3
172. Панферов В.Н., Чугунова Э.С. Групповая оценка личности. В кн.: «Методы социальной психологии». Л., 1977.
173. Паркинсон К.Н., Растомжи М.К., Салре С.А. Эти невероятные японцы. М., 1992.
174. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. В кн.: «Теоретические и методические проблемы социальной психологии». М., 1977.
175. Питер Л.Дж. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось. М., 1990.
176. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
177. Пономарев И.Б. Об оптимальном соотношении компонентов структуры деятельности руководителя. В кн.: «Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективом». М., 1974.
178. Попов А.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. М., 1989.
179. Практикум по менеджменту, (авторы-составители В.В. Бишенков, Н.Н. Обозов) С-Пб., 1992.
180. Пригожий А.И. Организация: системы и люди. М., 1983.
181. Проблемы принятия решения. М., 1976.
182. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
183. Психические состояния. Л., 1981.
184. Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
185. Психология. Словарь. М., 1990.
186. Психологическая теория коллектива. М., 1979.
187. Ж. «Предприятие». 1924, № 1.
188. Ревенко Н.В. Социально-психологический анализ стиля руководства. Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1980.
189. Ревенко Н.В. Психология управления. Л., 1983.
190. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р.А. Коммуникация в организациях. М., 1980.
191. Родина О.Н. О понятии «успешность трудовой деятельности» // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. № 3, 1996.
192. Романов В.В., Кроз М.В. Руководство по профессиональному психологическому отбору кандидатов на службу в органы прокуратуры Российской Федерации. М., 1994
193. Роцин С.К. Некоторые методологические проблемы психологии организации и управления на Западе. В кн.: «Методология и методы социальной психологии». М., 1977.
194. Роцин С.К. Западная психология как инструмент идеологии и политики. М., 1980.

195. Рощин С.К. Экзамен на министра.// «Российская Федерация». № 6, 1995.
196. Рубахин В.Ф., Журавлев А.Л., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.
197. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом. В кн.: «Трудовой коллектив как объект и субъект управления». Л., 1980.
198. Русина Н.А., Михтиханова Н.Н. Опыт создания системы оценки деловых качеств руководителей. В кн.: «Проблемы мышления в производственной деятельности». Ярославль, 1980.
199. Савченко Т.Н. Моделирование поведения в ситуации конфликта. Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1986.
200. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П. и др. Управление по результатам. М., 1987.
201. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. М., 1995.
202. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. Л., 1975.
203. Сизова О.А. Изучение психологических средств обеспечения безопасности труда в строительстве. Дипломная работа. М., 1990, МГУ им. М.В. Ломоносова, ф-т психологии, каф. психологии труда и инженерной психологии.
204. Синк Д.С. Управление производительностью. М., 1989.
205. Скворцов В.С. Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнительской деятельности подчиненных. Автореф. дис... канд. психол. наук М., 1987.
206. Скориков В.Б. Психологические проблемы прогнозирования эффективности работы будущего руководителя. В кн.: «Актуальные вопросы организационного обеспечения работы с кадрами». М., 1989.
207. Скотт Л.Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев. 1991.
208. Советов А.В., Семенов И.Н., Степанов СЮ. Рефлексия в организации практического мышления при решении проектно-творческих задач//Проблемы развития и освоения интеллектуальных систем. Новосибирск, 1986.
209. Совместная деятельность: методология, теория, практика./отв. ред. Журавлев А.Л., Шихирев П.Н., Шорохова Е.В./М..1988.
210. Соколова Е.Т. Проективные методы исследования личности. М., 1980.
211. Солнцева Г.Н. Психологический анализ проблемы принятия решения. М., 1985.
212. Соснин В.А. К исследованию конфликтов в социальной психологии США. В кн.: «Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения». М., 1979.
213. Социально-этические проблемы управленческой деятельности. Киев, 1976.
214. Стрельбицкий С.Д. Администратор. Харьков, 1923.

215. Сушков И.Р. Межгрупповые отношения в производственной организации. Дисс. на соиск. ученой степени канд. психол. наук. М., 1983.
216. Тарасов В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. (Опыт социальной технологии). Таллинн, 1982.
217. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
218. Теплов Б.Н. Ум полководца. В кн.: Проблемы индивидуальных различий. М., 1961.
219. Терещенко В.И. Организация и управление (Опыт США). М., 1965.
220. Тейлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий. М., 1919.
221. Тихомиров Ю.А. Управленческие решения. М., 1972.
222. Тичи Н., Диванна М. Лидеры реорганизаций. М., 1990.
223. Толочек В.А. Триада управления и стиль руководства. // «Социол. исслед.» 1992, № 1.
- к 224. Толочек В.А. Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. // «Вест. Моск. унта», Сер. 14. Психология, 1995, № 3.
225. Труд руководителя, М., 1976.
226. Тугарева Е.В. Соотношение психологических процессов принятия и отвержения альтернатив в ходе социального выбора. Дис. на соиск. ученой степени канд. психол. наук. М., 1995.
227. Улицкий Я.С. Логика управления. Очерки по теории управления административными коллективами. Киев, 1924.
228. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. М., 1980.
229. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 1988.
230. Управление социалистическим производством. (Организация. Экономика): Словарь. М., 1983.
231. Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики. М., 1975.
232. Управленческое консультирование, т. 1-2, М., 1992.
233. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.; Л., 1924.
234. Файоль А. Учение об управлении. В кн.: «Научная организация труда и управления». М., 1965.
235. Фалмер М.Р. Энциклопедия современного управления, т. 1-5, М., 1992.
236. Фалмер М.Р. Энциклопедия современного управления. Т.3, М., 1992.
237. Филиппов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности. В кн.: Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. М., 1981.
238. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1990.

239. Филиппов А.В. Вопросы психологии управления.// «Психол. журнал», 1980, № 2.
240. Фокин В.А. Динамическая модель конфликта.//Вестн. Моск. ун-та, сер. 14. Психология. 1996. № 3.
241. Хараш А.У. Принцип деятельности в исследовании межличностного восприятия. В ж.: «Вопр. психол». 1980, №3.
242. Харро фон Зенгер. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. М., 1995.
243. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т.1,2, М., 1986.
244. Хенкоф Р. Как планировать в эпоху неопределенности. За рубежом. № 30, 1991
245. Хмелько В.Е. Номинальная шкала личностных качеств (Опыт построения базового тезауруса).// «Социологические исследования». 1981, № 2.
246. Чернобай П.Д. Методика оценки деловых и личностных качеств руководителей среднего звена.// «Психологический журнал». 1986. Т.7, № 3.
247. Чэньэнь У. Сунь Укун - Царь обезьян. М.,1982.
248. Шевандрин Н.Е. Социальная психология в образовании. Ростов, 1992.
249. Шестоков А.Г. Взаимоотношения в милицейских коллективах и их влияние на эффективность оперативно-служебной деятельности РОВД. Автореф. дис. канд. психол. наук М., 1979.
250. Шибутани. Социальная психология, М., 1969.
251. Ширяев С.А. Методы руководства при рассогласовании управленческого взаимодействия в условиях бригадной и индивидуальной форм организации труда. Автореф. дис. канд. психол. наук. М., 1985.
252. Шкаратан О.И. Промышленное предприятие. М., 1978.
253. Шнейдерман М.В., Шошин П.Б. Эмпирическое сравнение двух итеративных процедур групповой экспертизы.// «Автоматика и телемеханика», 1985, № 11.
254. Шошин П.Б. Размытые числа как средство описания субъективных величин. В кн.: «Статистические методы анализа экспертных оценок». М., 1977.
255. Шошин П.Б. Метод экспертных оценок. М., 1987.
256. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979.
257. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Л.; М., 1931.
258. Эпштейн СИ. Индустриальная социология США. М., 1972.
259. Юксвяров Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1988.
260. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991.
261. Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.
262. Albert J.Levis Conflict analysis. The formal theory of behavior. Vermont, 1988.

263. Aronson E., binder D.E. Gain and loss of esteem as determinants of interpersonal attractiveness. *J. of Experimental Social Psychology*, № 1, 1965.
264. Anthony Jay. *Management and Machiavelli*. N-Y., 1967.
265. Christie K, Geis F.L. *Stadies in Machiavellionizm*. N-Y., 1970.
266. Coser L.A. *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied am Rhein. Berlin, 1965.
267. Dabin R. *The world of work*. № 4, 1958.
268. Barnard C. *The fancies of Executive*.
269. Yetsels G.W., Yuba E.C. *Role Conflict and personality*. «*Yournal of Personality*». 1955, v.24, p.74-85.
270. Goodstadt B.E. and an. *Power to powerless. Locus of control and use of power*. «*Journal of personality and Social Psycology*», v.2-7, 1973.
271. Janis i., Mann L. *Decison making. A Psychological theory of coflict, choice and commitment*. A.P., 1977.
272. Kahn R., Wolf L., Quin R., Snoc R., Rosental R. *Organizational stress) Stady in role conflict and ambiguity*. «*N.Y.Wily*», 1964, p.455.
273. March J.G., Simon H.A. *Organizations*. N.Y. 1958.
274. Michael Korda. *Power*. N-Y., 1975.
275. Rizzo Y.R., House R., Lirtzman S. *Role conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. «*Administrative Science Quartely*». 1970, v.15, p.160-163.
276. Selznick P. *Leadership in Administration*. Evanston, 111., 1967.
277. Stogdill R.M.. *Handbook of Leadership*. N-Y.: Free Press, 1974, №3.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Глава 1. Предмет психологии управления	6
1.1. Постановка проблемы.....	6
1.2. Первичные понятия и допущения.....	9
1.2.1. Организация	12
1.2.2. Управление.....	14
1.2.3. Основные управленческие функции	17
1.3. Предмет психологии управления	22
Глава 2. Руководитель в организации	26
2.1. Понятие структуры организации	26
2.2. Подсистемы организации	26
2.3. Руководитель как субъект подсистем организации.....	28
2.4. Амбивалентность внешних побудителей поведения как условие формирования индивидуального стиля деятель- ности руководителя.....	31
Глава 3. Руководитель в структуре формальной подсистемы организации	35
3.1. Понятие должности и должностного лица	35
3.2. Психологические особенности деятельности руково- дителя в линейных организационных структурах	38
3.3. Психологические особенности деятельности руководи- теля в функциональных организационных структурах... ..	50
3.4. Психологические особенности деятельности руково- дителей в штабных и матричных системах соподчинения 54	
3.5. Интернализованная роль и институциональное управ- ление	57
3.6. Методы управления как инструмент институциональ- ного управления.....	60
Глава 4. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении	64
4.1. Сущность планирования.....	64
4.2. Организационные факторы как предпосылки возник- новения психологических проблем при реализации пла- нирования	67

- 4.3. Планирование и фактор неопределенности 72
- 4.4. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции... 73

Глава 5. Психологические особенности реализации функции организации 83

- 5.1. Сущность функции организации 83
- 5.2. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции 86
- 5.3. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации..... 88
- 5.4. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации 91
- 5.5. Психологические эффекты неоптимального делегирования полномочий..... 97

Глава 6. Психологические особенности реализации функции контроля 102

- 6.1. Сущность контроля..... ; 102
- 6.2. Виды контроля 103
- 6.3. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля..... 107
- 6.4. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля 111
- 6.5. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля 116

Глава 7. Психологические закономерности реализации функции регулирования..... 119

- 7.1. Проблема неалгоритмируемости регулирования 119
- 7.2. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования 120
- 7.3. Методы регулирования. Классификация 122
- 7.4. Предпосылки снижения эффективности регулирования 128

Глава 8. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений 134

- 8.1. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя 134
- 8.2. Общая характеристика управленческих решений 137
- 8.3. Этапы выработки управленческих решений..... v..... 143

Глава 9. Управленческое взаимодействие	152
9.1. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению	154
9.2. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики.....	164
9.3. Направленность управленческого взаимодействия	169
9.4. Субъекты управленческого взаимодействия	171
9.5. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие.....	175
9.6. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия	183
9.7. Виды управленческого взаимодействия.....	192
9.8. Стратегии управленческого взаимодействия.....	201
9.9. Средства управленческого взаимодействия	211
9.10. Психологические механизмы управленческого взаимодействия.....	216
Глава 10. Индивидуальная управленческая концепция руководителя и стиль управления.....	230
10.1. Управленческая концепция руководителя.....	230
10.2. Стили управленческой деятельности	238
10.3. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности	245
Глава 11. Конфликт в управленческой деятельности.....	248
11.1. Сущность конфликта как феномена социальной и духовной жизни человека.....	249
11.2. Классификации конфликтов и причины их возникновения.....	252
11.3. Способы разрешения конфликтов. Стратегии и стили конфликтного взаимодействия.....	262
11.4. Место конфликта в системе факторов, влияющих на функционирование организации	279
Глава 12. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей.....	284
12.1. Оценка персонала в структуре кадровых процессов..	284
12.2. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации	289
12.3. Параметры оценки.....	294
12.4. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала	308

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	313
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Экспертные процедуры в оценке персонала	320
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Экспертный лист для ситуационно-комплексной оценки деятельности руководителей	321
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Матрица профессиографического исследования	325
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Структура должностных инструкций и словарь терминов, принятых при их составлении	329
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Способы выделения основных управленческих функций.....	335
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Система правовых и нормативно-технических документов, обеспечивающих функционирование отрасли «Автомобильные дороги»	338
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Взаимосвязь закона об автомобильных дорогах Российской Федерации с законодательством Российской Федерации	348
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Психологические методы управления	351
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Программа курса «Психология управления».....	356
ПРИЛОЖЕНИЕ 10. Тест «Ценностные ориентации руководителя»	357
ЛИТЕРАТУРА.....	367

Психология управления
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КАБАЧЕНКО Татьяна Сергеевна,
кандидат психологических наук, доцент факультета
психологии МГУ им. М.В. Ломоносова

Ответственный за выпуск *Кисарова Т. С.* Кор-
ректор *Денисьева Т.И.* Компьютерная верст-
ка *Кузнецов Г.А.*

Педагогическое общество России **ISBN**
5-93134-066-1
ЛР № 030840 от 22.07.98 г.

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор про-
дукции ОК 005-93-953000

Сдано в набор 10.1.2000. Подписано в печать
12.02.2000.
Формат 84x108¹/₃₂- Гарнитура ТаймсЕТ. Усл. печ. л. 24.
_____ Тираж 5000 экз. Цена договорная. Заказ № 663

Текст отпечатан с готовых диапозитивов во Владимир-
ской книжной типографии Госкомпечати России
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7

Качество печати соответствует качеству
представленных диапозитивов.