

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра психологии труда и организационной психологии

А. А. Волченкова

А. В. Чемякина

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ИНФОРМАТИЗАЦИИ
И КОМПЬЮТЕРИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2023

УДК 316.6(075.8)
ББК Ю959я73
В68

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2023 года*

Рецензент
кафедра психологии труда и организационной психологии
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Волченкова, Анастасия Александровна.
В68 Психологические аспекты информатизации и компьютеризации управленческой деятельности : учебно-методическое пособие / А. А. Волченкова, А. В. Чемякина ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2023. — 124 с.

В пособии рассматриваются проблемы развития управленческой мысли, появления основных школ и общих подходов исследования управленческой деятельности, дифференциации концепций управления. Особое внимание уделяется представлению новейших исследований, касающихся информационной деятельности, выделенной представителями Ярославской психологической школы в особый класс деятельности — субъектно-информационный, — и проблеме управления в рамках субъектно-информационного класса деятельности.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплины «Психология управления», «Организационная психология», «Психология труда, инженерная психология, эргономика».

УДК 316.6(075.8)
ББК Ю959я73

© ЯрГУ, 2023

Введение

Среди всего многообразия видов социальной активности человека профессиональная деятельность занимает особое место, являясь основной формой реализации субъекта в социуме. Процесс профессионального становления и профессиональной саморегуляции — важнейшая составляющая жизнедеятельности человека — остается одной из наиболее актуальных проблем современной психологии. Следует отметить, что управленческая деятельность как особый вид профессионального труда оказывает уникальное воздействие на личность руководителя, а выявление особенностей профессионального становления субъекта управленческой деятельности выступает в качестве одной из основополагающих проблем психологии менеджмента [18].

Изучение в психологической науке вопросов, касающихся раскрытия различных феноменов в системе субъект-субъектных отношений, сложно переоценить, однако при всем многообразии подходов в психологии управления к настоящему времени до сих пор отсутствует четкая и завершенная схема изложения её основных положений. Это объясняется предельной сложностью проблематики управления, её многоаспектностью и противоречивостью.

Целью данного пособия стало ознакомление студентов с историей управленческой мысли (зарождение управления в древнем мире, становление управления как самостоятельной дисциплины, рассмотрение основных школ и общих подходов теории управления). Логика представления материала в пособии обусловила необходимость показать взгляд Ярославской психологической школы по вопросам дифференциации концепций управления, сущности управленческой деятельности, психологического анализа содержания управленческой деятельности. Важной частью пособия является представление новейших исследований Ярославской психологической школы, касающихся информационной деятельности, выделенной психологической наукой в качестве особого вида профессионального труда, связанного с применением новых информационных технологий. В настоящее время информационная деятельность стала неотъемлемой частью жизни большинства специалистов. Неизбежно она коснулась и такого специфичного и сложного вида профессионального труда, как управление. При изучении пособия, сту-

дентам стоит обратить внимание на то, что специалисты ЯПШ выявляют сходные черты у субъектно-информационной и управленческой деятельности, указывая, что каждой из них присуща метадеятельностная природа, т. е. и управленческий, и субъектно-информационный вид профессионального труда — это «деятельность по организации деятельности» [13; 16]. По отношению к управленческой деятельности это объясняется самой природой менеджмента, когда реализация руководства разворачивается как процесс взаимодействия не с объектом в привычном понимании, а с аналогичной самому субъекту и равномошной ему системой — с другими субъектами (членами организации, группами, а также с их деятельностью). Следовательно, сама управленческая деятельность разворачивается как своеобразная «деятельность с деятельностью», как деятельность по организации других деятельности, как деятельность «второго порядка». В связи с этим к управленческой деятельности применяется понятие метадеятельности. Тот же процесс имеет место и по отношению к компьютерной технике. Профессиональная информационная деятельность распределяется между субъектом и иными — внесубъектными — составляющими. Субъектно-информационная деятельность обретает двойственность своего статуса: не переставая быть *операционным* средством (оператором), она становится её предметом организации и регуляции, т. е. обретает статус *операнда* [13]. Общая структура деятельности дифференцируется, а одна её часть выступает как регулятор другой её части. В связи с этим она становится «деятельностью по организации деятельности», т. е. в прямом смысле обретает «вторичный» характер и становится метадеятельностью. Авторы пособия обращают внимание студентов на видение Ярославской психологической школой управленческой и субъектно-информационной деятельности с позиций качественно новой методологии — на основе метасистемного подхода. Сама метакогнитивная феноменология в условиях конкретной деятельности, реализуемой в естественных и, значит, экологически валидных условиях, является закономерно организованным образованием. Она построена на основе структурно-уровневого принципа, который, в свою очередь, является основным и наиболее специфичным именно для системной формы организации [13]. Следовательно, её можно и нужно рассматривать как специфическую разновидность психологических систем, что и дает ей наиболее полную и корректную экспликацию.

1. Общая характеристика проблемы управленческой деятельности

На современном этапе развития общества знания о закономерностях управления, психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля. В настоящее время эти знания становятся обязательным требованием, предъявляемым к профессиональной компетентности личности. Любой специалист, вне зависимости от того, какие трудовые задачи он выполняет, включен в «мир организации», в систему управления, занимая в ней определенное место (нередко руководящее). Условием эффективной деятельности работника, а в конечном итоге и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Вполне логично поэтому, что основы менеджмента и психологии управления часто являются общеобразовательными курсами профессиональной подготовки [16]. При этом большое внимание уделяется именно психологическим вопросам управления. Дело в том, что предметная сфера деятельности специалистов может быть различной; различными будут в силу этого и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента — человек, его психологические особенности — остается неизменным, имеет универсальное значение.

Важно отметить, что управленческая деятельность является важнейшим и определяющим звеном функционирования организации в целом. Это своеобразный симбиоз практики управления, в которой сконцентрированы все основные закономерности и явления данного процесса [16]. Обобщенная практическая цель психологических исследований управленческой деятельности — обеспечение эффективности работы руководителя и организации в целом. Эффективность организации складывается из двух составляющих: результативной продуктивности и субъективной удовлетворенности. Основой результативности деятельности руководителя является способ организации работы группы, которого он придерживается. Таким образом, эффективность управленческой деятельности во многом обусловлена индивидуально-типологическим стилем управления (поведенческий подход к поиску детерминант эффективного управления) [30]. Если же говорить точнее, эффективность управления определяется тем, насколько управленческий стиль сочетается с требованиями решаемой организацией задачи; с ожиданиями, мотивацией и уровнем профессионализма

подчиненных; с условиями деятельности руководителя и группы в целом [30]. Предпочтение руководителем определенной стратегии, способа поведения в относительно типичных ситуациях управления может им осознаваться, а может и не осознаваться, но в любом случае этот выбор опирается на возможности руководителя.

Одной из основных проблем управленческой деятельности является выделение определенных индивидуальных качеств как субъектных детерминант. Данная проблематика широко представлена в исследованиях управленческой деятельности, имеет много аспектов и направлений; полученные результаты обширны и разнообразны. «Индивидуальные качества» — это одна из наиболее традиционных сфер исследования управленческой деятельности. Все исследования такого плана образуют «дифференциальную управленческую психологию». Её представляют следующие исследования: изучение эффективности управленческой деятельности в целом в зависимости от индивидуальных качеств субъекта; исследование структуры личности управленца; проблема управленческих и организаторских способностей; исследования, связанные с вопросами отбора, подбора, аттестации управленческих кадров; проблема стилевых особенностей управления в зависимости от системы личностных качеств [30].

1.1. Логика развития управления в обществе

При рассмотрении проблемы управленческой деятельности необходимо отметить, что управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло задолго до того, как стало предметом специальных научных исследований. Присущие людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласования, кооперации, — иными словами, управления совместной деятельностью [16]. Поэтому совершенно обоснованным является известный тезис, согласно которому управление «старо, как мир». Оно зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе её эволюции и является одним из её важнейших факторов. Общую картину эволюции управленческой деятельности и её основные этапы иллюстрирует понятие «управленческий континуум» (по К. С. Джорджу, см. табл. 1) [4]. Под управленческим континуумом Клод Джордж понимал гипотетическую непрерывность развития управленческой науки и практики в исторической ретроспективе. Данная концепция позволяет проследить становление и развитие

менеджмента на протяжении продолжительного периода развития человеческой цивилизации.

Таблица 1

Управленческий континуум (по К. С. Джорджу)

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
4000 до н. э.	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
3000	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
2600	Египтяне	Децентрализация и организация управления
1800	Хаммурапи	Использование свидетелей и письменных документов для контроля; установление минимальной заработной платы
1600	Египтяне	Централизация в управлении
1100	Китайцы	Признание необходимости организации, планирования, руководства и контроля
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
350	Платон	Формулировка принципа специализации
20 н. э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
284	Диоклетиан	Делегирование полномочий
900	Аль-Фараби	Требования к руководителю
1436	Венецианцы	Учет издержек производства; чеки и балансы для контроля; присваивание номеров при инвентаризации; метод конвейера; управление кадрами; стандартизация и взаимозаменяемость деталей; контроль товарных запасов; контроль себестоимости
1500	Томас Мор	Призыв к усилению специализации; анализ недостатков плохого руководства
1525	Макиавелли	Осознание принципа массового согласия; признание необходимости целеустремленности в организации; определение качеств руководителя

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1776	Адам Смит	Применение принципа специализации к промышленным рабочим; концепции контроля; расчет оплаты труда
1799	Эли Уитни	Научные методы; использование методов исчисления себестоимости; контроль качества; концепция взаимозаменяемости частей
1800	Джеймс Уатт, Маттеус Бултон, Сохо	Стандартные операции; спецификации; планирование; стимулирование заработной платой; стандартное время; Рождественские праздники для служащих; Рождественские премии; страховое общество служащих
1810	Роберт Оуэн	Ответственность за подготовку рабочих; строительство домов с удобствами для рабочих
1820	Джеймс Милл	Анализ человеческой мотивации
1886	Генри К. Меткалф	Искусство менеджмента; наука управления
1900	Фредерик У. Тэйлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации труда и менеджмента; высокая заработная плата; равноправие труда и менеджмента; функциональная организация; система оценки себестоимости; исследования рабочего времени; повышение требований к работе менеджера; приоритет исследований научной организации труда; стандарты, планирование, контроль и кооперация
1900	Франк Б. Гилбрет	Наука мотивационных исследований
1901	Генри Л. Гант	Задания и система поощрения; гуманный подход к труду; схемы Ганта; ответственность менеджеров за подготовку рабочих
1910	Гуго Мюнстерберг	Использование психологии в менеджменте и работе

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1911	Дж. К. Дункан	Первый учебник менеджмента для колледжей
1916	Анри Файоль	Первая полная теория менеджмента; преподавание менеджмента в учебных заведениях
1916	Александр Г. Черч	Функциональная концепция менеджмента; первый американец, рассмотревший весь комплекс концепций менеджмента и связавший их в целое
1921	Вальтер Д. Скотт	Привнес психологические знания в рекламное дело и работу с кадрами
1927	Элтон Мэйо	Социологическая концепция групповых устремлений
1928	Т. К. Фрай	Статистические основы теории обслуживания
1930	Мэри П. Фоллет	Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации. Групповой менеджмент
1938	Честер Барнард	Теория организации; социологические аспекты менеджмента; коммуникации
1938	П. М. С. Блэккетт	Операционные исследования
1943	Линдэлл Урвик	Корреляция принципов менеджмента
1947	Макс Вебер, Ренсис Аикерт, Крис Аржирис	Особое значение придается психологическим знаниям и исследованию человеческих отношений в теории организации
1949	Норберт Винер, Клод Шеннон	Системный анализ и теория информации в менеджменте
1951	Франк Абраме, Селекман	Ввели искусство управления в мышление менеджеров
1955	Герберт Саймон, Левитт	Придали особое значение поведению человека при принятии решений, которое рассматривалось ими как наблюдаемый и измеряемый процесс

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1960	Дуглас МакГрегор	Доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В «теории Х» — утверждение приоритета контролирующего менеджера, в «теории Y» — принцип распределения ответственности
1965	Игорь Ансофф	Подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования
1975	Вильям Оучи	Развитие теории фирмы. Несовершенства рынка — причина существования фирм. «Теория Z»
1975	Геральд Саланчик	Теория властных структур внутри и между организациями
1976	Розмари Стюарт	Альтернативы и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях и различия между видами управленческих задач
1980	Л. Портер	Выдвинул новые идеи относительно конкурентной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов, выраженных через себестоимость
1982	Джон Коттер	Исследование работы высших руководителей
1982	Тереке Дил, Алан Кеннеди	Создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие
1985	Том Питере	Отношение к потребителям как к людям, а к персоналу организации — как к важному ресурсу развития бизнеса

В рамках «управленческого континуума» принято выделять ряд ключевых событий, когда эволюционное развитие представлений об управлении дополнялось качественными, революционными измене-

ниями. Считается, что первое из таких революционных достижений связано с образованием особого рода «жрецов-бизнесменов», занимавшихся торговыми операциями («религиозно-коммерческая революция»). Второе из них соотносится с XXVIII в. до н. э., когда царь Хаммурапи издал свод законов для регулирования всего комплекса отношений между социальными группами населения. Третья революция связана с еще одним монархом — Навуходоносором II (VII в. до н. э.) и состояла в попытке объединения методов государственного управления и контроля за сферами производства и строительства. Четвертая революция (XVII–XVIII вв.) связана с индустриальным прогрессом европейской цивилизации в русле зарождающегося капитализма. Её главным событием было отделение управления от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Наконец, на рубеже XIX и XX вв. произошла наиболее крупная — «бюрократическая революция» [16]. Она привела к формированию крупных иерархических структур управления, к разделению труда в них, к четкому определению функций управления. По времени с ней совпало возникновение теории управления как самостоятельной научной дисциплины. Несмотря на всю важность отмеченных революционных преобразований, развитие теории и практики управления — это в первую очередь эволюционный процесс. Он непрерывен и выступает как «равнодействующая», своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества [16].

Важно отметить, что процесс развития науки об управлении не был плавным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия, в большей степени середины, конца XIX в., стали основным сдерживающим фактором для возникновения и развития теории управления. Среди главных причин данного явления следует отметить, что на протяжении столетий коммерческая деятельность как таковая не пользовалась уважением. Хотя организации, требующие управления (прежде всего коммерческие), возникли очень давно, предпринимательская деятельность рассматривалась как унижительное занятие [16]. Например, Аристотель считал куплю-продажу «противоестественным делом денег». Адам Смит, довольно презрительно высказывавшийся о «деловых» людях, считал, что данный тип людей заинтересован в том, чтобы обманывать и даже угнетать народ. Известна и негативная характеристика, данная Наполеоном англичанам как «нации лавочников» [16]. Еще более резким было высказывание английского публициста XIX в. Томаса Даннинга, часто цитируемого марксистскими классиками: «Раз

имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10 %, и капитал согласен на всякое применение; при 20 % он становится оживлённым, при 50 % положительно готов сломать себе голову; при 100 % он попирает ногами все человеческие законы; при 300 % нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы. Если шум и брань приносят прибыль, капитал станет способствовать тому и другому. Доказательство: контрабанда и торговля рабами» [23]. Негативное отношение к коммерческой деятельности как к недостойному занятию не только имеет очень давние исторические корни, но оказалось и очень стойким, дожив до нашего времени.

Другая важная причина состоит в том, что экономические и социальные науки, которые в наибольшей мере могли бы содействовать возникновению теории управления, изучали в основном неуправленческие аспекты деятельности предприятий и общественной организации в целом. Сфера их исследований ограничивалась экономическими вопросами производства и макросоциальными, политическими аспектами. При этом они пренебрегали изучением вопросов административного управления [16]. Кроме того, на протяжении длительного времени и среди управленцев, и на уровне правительственных организаций доминировали взгляды, что управление — только искусство, но никак не наука. Наконец, немаловажно и то, что сами управляющие в прошлом неодобрительно относились к разработке теории управления. Их внимание ограничивалось понятиями «технология», «цена», «прибыль» и т. д. Признание за теорией управления самостоятельной и существенной роли в организации производства, а также связанное с ним появление специалистов в этой области автоматически означало бы ограничение власти и влияния крупных предпринимателей — хозяев этих организаций. На это они по понятным причинам не хотели идти [16].

Итак, возникновение теории управления — это сложный и противоречивый процесс, в котором взаимодействуют многие факторы как позитивного, так и негативного плана, причины объективного и субъективного порядка. Тем не менее объективная необходимость рано или поздно должна была привести к прорыву в этой области — к оформлению теории управления, к осознанию её роли как важной и самостоятельной производительной силы.

1.2. Основные школы и общие подходы в теории управления

К настоящему времени выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных *школ* в управлении, *процессный*, *системный* и *ситуационный* подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений, поведенческих наук, школа количественных методов управления. Три других подхода, также представляющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении [16].

Возникновение мировой науки управления принято связывать с именем **Фредерика Тейлора** — основателя **«Школы научного управления»** (1885–1920 гг.). В 1911 г. он опубликовал книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Наряду с Ф. Тэйлором наиболее известными её представителями были Френк Гилбрет, Лилиан Гилбрет, Генри Гант, Гаррингтон Эмерсон и др. Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру рабочими, а затем стали инженерами; сферой их непосредственной деятельности было производство. Поэтому первым их шагом научного анализа труда и управления явилось изучение содержания труда и его основных компонентов. Ф. Тэйлору принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое. Наряду с техническими изобретениями Ф. Тейлором был открыт ряд социальных явлений и усовершенствований социальной организации, которые обогатили мировую науку. В частности, он обнаружил феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться в производительности труда до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих [16]. Он полагал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация срежет расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Типичный американский рабочий конца XIX — начала XX в. трудился на

одну или две трети от своих возможностей. Он сознательно работал плохо. Сознательное ограничение нормы выработки Тейлор назвал «работой с прохладцей» (саботажем), или *рестрикционизмом*. Помимо угрозы, идущей «сверху», «снизу» на рабочего оказывает давление малая группа, не заинтересованная в высокой эффективности. В малой группе зреет заговор, возникают неформальные нормы труда, нарушение которых грозит применением беспощадных санкций [19].

Изучая человеческое поведение, Тейлор проводил специальные интервью и анкетирование. Он считал, что не техника и экономика, а управление людьми — ключевая проблема современной Америки. Только решив её, можно добиться современной организации труда. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления: *внедрение экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников*. Их внедрение позволяет резко (в 2–3 раза) повысить производительность труда. Руководство он понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Тейлор разработал две концепции — «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя». Согласно концепции «достигающего рабочего» человеку надо поручать такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило бы при этом здоровью [19]. После того как он освоил простой урок, ему следует поручить более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудлюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась *идея профотбора*. Её дополнила *концепция профессионального обучения*, которое состояло из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы. В обучении людей требуется постепенность. Мастер должен быть настолько квалифицированным, чтобы сам мог встать к станку и продемонстрировать наилучшие приемы труда. Если многочисленные уроки не помогали, то начинала действовать *штрафная система санкций*. Она тоже применялась постепенно — от самых легких наказаний (выговор), до самых сильных (штраф, а затем увольнение). Такова дисциплинарная, или штрафная, система, ко-

торая дополнила *дифференциальную систему оплаты труда* Тейлора, основанную на принципе индивидуального вклада: больше выработал — больше заработал. Согласно концепции «достигающего руководителя» одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из восьми узкоспециализированных выполнявших какую-то одну функцию инструкторов [20]. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем требовать от подчиненных хорошей работы, администрация сама должна начать трудиться лучше. Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности [20].

Использование концепции научного управления стала переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Говоря об основателях научного менеджмента, нельзя не вспомнить **Кароля Адамецки** — выдающегося польского инженера, долгое время проработавшего в России на предприятиях горно-металлургической промышленности. Начиная со второй половины XIX в. в странах Восточной Европы и России в условиях развития индустриальной экономики также формировались необходимые предпосылки и условия для разработки организационной теории. Отечественные специалисты по управлению, работая одновременно со своими западными коллегами, решая сходные задачи, часто предлагали интересные варианты решения, вписывающиеся в общий контекст формировавшихся в это время концептуальных подходов и школ. Специфика дальнейшей истории России в XX в. привела к тому, что многие из авторов этих идей, возникших на рубеже XIX–XX вв., оказались незаслуженно забыты [29]. Кароль Адамецки, работавший в конце XIX — начале XX в. на предприятиях юга России, внес неоценимый вклад в развитие

российской экономической мысли и стал основателем польской научной школы управления.

Кароль Адамецки получил образование инженера в Санкт-Петербургском технологическом институте. По завершении учёбы К. Адамецки возвратился в Польшу, где поступил на металлургический завод инженером, отвечающим за работу металлопрокатного стана, где занимался решением проблемы увеличения производительности труда на порученном ему участке работы. Позже он уехал в Луганск, где стал руководителем металлопрокатного участка на металлургическом заводе Hartman. Работая там, К. Адамецки начал преобразовывать свои ранние идеи в организованную систему управления. В 1903 г. Кароль Адамецки делает новаторский доклад «Принципы коллективной работы» в Русском техническом обществе в Екатеринославе. Произошло это за несколько месяцев до выхода в свет первой работы Ф. Тейлора. Однако доклад К. Адамецки не был опубликован, и первые его научные работы, которые остались в виде рукописей, утеряны.

Следующие десять лет К. Адамецки активно работал техническим директором в Екатеринославском обществе трубопрокатных и металлургических заводов, Островецком акционерном обществе доменных печей и металлургических заводов, на керамическом заводе в Ченстохове, в Товариществе промышленных механических заводов «Lilpor, Ray и Левенштейн», эвакуированном в 1915 г. в Кременчуг. Уже с 1911 г. начинается его деятельность как консультанта. Он открывает в Варшаве Техниконсалтинговое бюро. После 1918 г. К. Адамецки окончательно переезжает в Польшу, получает место профессора в Варшавском политехническом институте. В 1922 г. здесь открылась первая кафедра по индустриальной организации и управлению, а К. Адамецки возглавил эту кафедру, сохранив за собой этот пост до конца жизни. В 1924 г. он возглавил польскую делегацию на I Международном научном конгрессе в Праге. В 1925 г. К. Адамецки участвует в работе II Международного конгресса по научному управлению в Брюсселе. В 1925 г. им основан Польский институт научного управления. В 1926 г. недавно созданный Международный комитет по научному управлению (CIOS) назначил К. Адамецки первым вице-президентом, он стал членом Международного института управления в Женеве. В 1932 г. на V Международном конгрессе управления в Амстердаме CIOS наградила К. Адамецки золотой медалью за выдающиеся международные достижения в области управления.

К. Адамецки начал научную деятельность, проводя экспериментальные исследования на металлургических предприятиях юга России. Первую свою работу с результатами этих экспериментов К. Адамецки опубликовал в 1909 г. За год до этого в Техническом обществе Варшавы К. Адамецки сделал доклад, который и лёг в основу статьи, опубликованной в журнале «Техническое обозрение». Статья называлась «Графический метод организации коллективного труда в прокатном производстве» [29]. В статье инженер представил результаты своих исследований, которые проводил, решая проблему снижения производительности труда на ряде участков (проката тонкого железного листа, проволоки). Собрав многочисленные данные, он отобразил результаты наблюдений в виде графика, и это позволило ему сделать вывод о потерях времени из-за несогласованности между отдельными операциями, что приводило к простоям оборудования и рабочих. Перерывы в работе оборудования использовались для отдыха рабочих, хотя можно было бы давать максимальную загрузку оборудования. После введения предложенных им изменений графика суточная выработка выросла вчетверо. Результатом проведённой К. Адамецки работы стал прибор, с помощью которого можно было создавать так называемые гармониграммы, представлявшие собой, по сути, сети технологического процесса. К сожалению, первый из этих приборов был утрачен, однако в конце своей жизни, в 1931 г., К. Адамецки опубликовал в журнале «Обозрение организации» статью с описанием усовершенствованного прибора. Прибор получил название гармонографа [20; 29]. В США подобные методики были разработаны лишь в конце 1950-х гг. и получили развитие в виде так называемых сетевых диаграмм PERT (Program (Project) Evaluation and Review Technique), в которых используются сетевые графики и диаграммы Г. Ганта, опубликовавшего статьи по этому поводу в 1910 и 1915 гг. По мнению Э. Марша [29], предложенный К. Адамецки вариант сети технологического процесса превосходит по своим аналитическим и практическим характеристикам диаграммы Ганта.

Будучи не только инженером, но и управленцем, К. Адамецки понимал, что вопросы производительности и организации труда не могут быть решены исключительно техническим способом. Станки, аппараты приводятся в действие людьми — следовательно, проблему надо решать комплексно: кроме составления графиков работы аппаратов, необходимо составлять графики работы людей. По мнению К. Адамецки, управленцу приходится учитывать две противонаправленные тенденции. С одной стороны, повышение производительности труда

с технической и экономической точки зрения требует уменьшать перерывы в работе механизмов, с другой стороны, работника нельзя перегружать, он не может трудиться непрерывно. К. Адамецки считал, что для каждого рабочего сумма линий работы должна быть как можно меньше, перерывы должны быть чаще и достаточны по длительности для отдыха [20; 29].

Таким образом, идея К. Адамецки состоит в том, чтобы совместить графики работы агрегатов и людей, максимально загружая машины и приведя работу людей в систему. Введение такой системы следует производить в зависимости от степени подготовленности работников. В дальнейшем К. Адамецки обобщил свои идеи в виде концепции гармонизации. Автор утверждал, что методы научной организации труда опираются на ряд законов, имеющих всеобщий характер. По этим законам действует всё в живой природе:

- закон разделения труда;
- закон концентрации и интеграции;
- закон гармонии.

Особое внимание К. Адамецки уделил именно третьему закону, поскольку, по его мнению, первые два хорошо известны и нашли свое отражение в системе Ф. Тейлора. К. Адамецки выделил три типа гармонии:

1) гармония в «устройстве организма» (имеется в виду организация);

2) гармония в действии. Оба эти вида касаются совместной работы оборудования и людей. С производственной точки зрения закон гармонии состоит в том, чтобы подбирать «органы (элементы организации) в соответствии с их графическими характеристиками, а затем необходимо, чтобы эти органы функционировали в тесной связи между собой таким образом, чтобы каждая операция происходила в своё время» [29];

3) третий вид гармонии не поддаётся графическому методу, он касается человеческого фактора: духовная гармония, которая должна связывать все человеческие личности, сотрудничающие в одном сложном организме, каким является каждое производственное предприятие [29]. В описании этого вида организационной гармонии прослеживается значительно более поздняя идея организационной культуры, объединяющей сотрудников.

Нарушение законов гармонии, отсутствие гармонии в организации труда сказывается снижением производительности.

К. Адамецки обогатил теорию управления, предложив определение новой науки: «Под наукой управления следует понимать способы действия, а также технические мероприятия при управлении деятельностью как отдельных производственных единиц, так и их коллективов, основанные на познании и применении законов зависимости между причинами и следствиями, открытые научно-экспериментальным методом и имеющие целью достижения максимального полезного эффекта при минимальных затратах времени, человеческого труда, энергии природы и вообще всех производственных средств» [20; 29].

Наука управления опирается на научно-экспериментальные методы, и, следовательно, её принципы и методы управления базируются на законах природы. К. Адамецки, первым уловив общее в эволюции природных явлений и развитии организации производства, заложил важный фундамент в построении общей теории управления.

Административная (классическая) школа А. Файоля (1920–1950)

Французский инженер и предприниматель *Анри Файоль* был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. Он одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании. Файоль создал так называемую *административную теорию управления* [16]. Он утверждал: управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление включает следующие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную. Несмотря на важность пяти первых функций, Файоль придерживался основанной на собственном опыте точки зрения, согласно которой администрирование, относимое им к области управления персоналом, имеет решающее значение для успеха или неудачи работы организации. Он был уверен, что для воспитания эффективных менеджеров недостаточно одних лишь технических знаний и что, хотя наличие таких знаний является основным требованием к менеджерам низших уровней, по мере того как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, все большее значение приобретают административные способности. Теория Файоля состоит из двух частей: универсальной системы функций управления и принципов управления. Функции отвечают на вопрос, *что* делает руководитель, а принципы — *как* он это

делает. Функций всего пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу [16].

Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общей цели, вознаграждение, централизация, иерархия (скалярный принцип), порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. Если функции — обязательные элементы, выпадение хотя бы одного из которых способно разрушить всю технологию управления, то принципы — это постоянно пополняющийся перечень положений, обобщающих живую практику руководителя. Они конкретны и зависят от ситуации. Функции составляют «науку администрирования», а принципы — «искусство администрирования». Не все принципы одинаково важны. К главным Файоль относил *единство командования* и *единство руководства* [16; 19]. Согласно первому принципу работники не должны получать потенциально противоречащие друг другу распоряжения из двух разных источников. Раскрывая содержание второго, Файоль часто прибегал к биологическим аналогиям, рассматривая организацию в качестве организма, который не может иметь две головы. Многие принципы, предложенные французским ученым, звучали афористично. Например, принцип порядка гласил: «Место для каждого и каждому свое место». Иными словами, речь шла о том, что каждый работник и каждая вещь должны занимать в организации свое место. К двум главным принципам Файоль присоединял принцип власти и принцип разделения труда, задававшие характер структуры управления. Разделение труда предполагало дифференциацию и специализацию трудовой (исполнительской и управленческой) деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений. Применительно к руководству принцип разделения труда требовал специализации руководителя на узком круге задач. Без этого, считал Файоль, нет четкой координации, порядка и распределения обязанностей, без которых организацию разъедает дублирование функций. Вместе с тем он верил в эффективность разделения труда лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, производительность падает [19]. Сфера деятельности любого

должностного лица определялась Файолем в терминах диапазона контроля (предела непосредственного эффективного внешнего контроля со стороны руководителя за поведением и деятельностью подчиненных), числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей. Власть Файоль рассматривал как право командовать и возможность заставлять других подчиняться. Чем выше уровень власти, тем шире объем знаний (компетенция) и больше ответственности. И наоборот. Файоль различал два типа власти: *институционализированную* (формальную) и *персональную* (неформальную). Первая проистекает от должности, вторая — от индивидуальных качеств. Сегодня подобный принцип принят на вооружение в теории управления [19].

Школа «человеческих отношений» Э. Мэйо (1930–1950)

В 30-е годы XX в. в теории управления постепенно набирает силу, а затем становится господствующим новое направление — доктрина «человеческих *отношений*», сформировавшаяся в полемике с постулатами классической школы. Основной вклад в её развитие внесли Элтон Мэйо, Фриц Ротлисбергер, Мэри Паркер Фоллет, Честер Барнард, Крис Арджирис и др., в чьих работах провозглашались принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их разносторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда [19; 20].

Родоначальником нового направления считается известный американский социолог и психолог, австралиец по происхождению, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, а также один из основоположников индустриальной социологии *Элтон Мэйо* (1880–1949). Критикуя классическую теорию организации и управления за упрощенный взгляд на природу человеческого поведения в организации, стремление минимизировать роль «человеческого фактора», ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, Мэйо подверг сомнению эффективность бюрократической формы управления и выдвинул задачу внедрения методов обращения с работником как «социально-психологическим» существом [16]. Сравнивая организацию с общиной, социальной системой, в рамках которой взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы, он рассматривал в качестве важнейшей её функцию удовлетворения социаль-

ных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов. Научные изыскания Мэйо были связаны прежде всего с проведением в 1927–1932 гг. крупномасштабного и долгосрочного социального эксперимента на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» (близ Чикаго, г. Хотторн). В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом и т. п.). В опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту выработки, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности, оказались непреодолимым препятствием. Ученые были уверены, что и позитивный, и негативный результаты неопровержимо подтверждают их теорию [19]. В чем же состоял её смысл? Сторонники доктрины «человеческих отношений» доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой, прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Социальная практика новой доктрины основывалась на провозглашенном Мэйо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического — социально-психологическим. Были предложены и новые средства повышения производительности труда — «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и т. п., — обращенные к определенным социальным группам и учитывающие все присущие им психологические и социальные особенности. Задача менеджмента, по мнению Мэйо, состояла в том, чтобы ограничить снизу огромные формальные структуры — бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, как-то обуздать их неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма [19; 20].

Сторонники данного подхода утверждали: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, форм труда и методов мотивации работников.

Одним из выдающихся представителей школы «человеческих отношений» в теории управления считается американский социальный философ, политолог и психолог бихевиористской ориентации *Мэри Паркер Фоллетт*. Ранние работы Фоллетт были посвящены анализу политических вопросов, социальной иерархии, социальным конфликтам и изменениям в малых системах. Позднее её интересы сместились к изучению групповой динамики, психологических аспектов управления промышленными системами, человеческих отношений внутри индустриальных групп, соотношения рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми [20]. Сегодня она известна в основном как исследователь проблем организаций и управления. Если Ф. Тейлор разработал логическое обоснование менеджмента, то М. Фоллетт попыталась создать его философию. В изучение предприятий бизнеса и менеджмента Фоллетт привнесла концепции, разработанные ею на основе знаний политологии и личного практического опыта, приобретенного в сфере общественной деятельности. Теория управления, считала она, должна базироваться на достижениях научной психологии, а не на интуитивных, рутинных представлениях о природе человека и мотивах его поведения.

В то время как для Ф. Тейлора основным объектом анализа являлся изолированный индивид, Фоллетт начинала анализ с «индивида группового» — организации или целостного социального сообщества. Особое внимание она уделяла проблеме разграничения «власти» и «авторитета». Власть, считала Фоллетт, есть имманентно присущая управлению функция. Авторитет, в отличие от власти, отчуждаем, им можно наделять определенных лиц, учитывая при этом, что авторитет любого руководителя проистекает из функции, которую он осуществляет, а также из изменяющихся условий, в которых действует данное лицо [20]. Фоллетт доказывала, что по мере укрупнения организации на смену прежним концепциям «окончательного» или «центрального» авторитета приходят теории «функционального» или «плюралистического» авторитета. В своих работах она предлагала пересмотреть концепцию ответственности в той интерпретации, которую дала ей «классическая» школа. Подчеркивая, что ответственность обусловлена самой функцией, выполняемой данным сотрудником в организации, Фоллетт счита-

ла, что каждый работник должен задавать себе вопрос: «За что я отвечаю?», а не «Перед кем я отвечаю?». Она вводит понятие «кумулятивной ответственности», показывая, что та является неизбежным следствием диффузии функций в системе организации. Кумулятивная ответственность обеспечивает взаимное согласование работы различных людей и подразделений [20]. Отдельные функции не существуют изолированно друг от друга. Следовательно, каждый администратор, выполняя свою функцию, должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими администраторами, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящим по иерархии инстанциям. Фоллетт одной из первых выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, решая, как им следует выполнять приказы. Прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и совместной ответственности. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу подлинной общности интересов, на основе которой можно было бы обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности [19; 20]. Она выступала против решения проблем организационной деятельности и осуществления руководства подчиненными с позиции силы. Признавая, что полностью избавиться от элемента принуждения невозможно, Фоллетт тем не менее настаивала на необходимости выработки некоей «совместной», «непринуждающей власти», которая опиралась бы на взаимодействие всех членов организации. Либеральные элементы её теории согласуются с признанием основной посылки «классической» концепции организации и управления: беспрекословное выполнение приказов. Речь идет лишь о психологической интерпретации этого положения. Фоллетт обращала внимание на важность учета таких факторов, как время, место и обстоятельства, в которых отдаются приказы. Она полагала, что отдаленность исполнителя от инстанции, от которой исходит приказ, снижает эффективность последнего, поскольку действенность положительной реакции на приказы обратно пропорциональна расстоянию, которое они проходят [20]. Особое внимание Фоллетт уделяла учету психологической реакции лиц, получающих приказы, подчеркивая, что, как свидетельствуют наблюдения, невозможно заставить людей выполнять работу удовлетворительно, если ограничиваться только требованиями и приказаниями. Ответной реакцией на превалирование приказной формы управления становится своеобразное сопротивление. Фоллетт указывала, что эту про-

блему нельзя решить посредством искусства убеждения, т. к. и убеждение может рассматриваться подчиненными как проявление давления и завуалированная форма приказа. Чтобы избежать обеих крайностей: излишнего увлечения приказами, с одной стороны, и практического отсутствия их — с другой, — Фоллетт предлагала обезличить отдачу распоряжений. Работа, по её мнению, должна быть организована таким образом, чтобы вместо приказов и начальник, и подчиненный следовали тому, «чего требует ситуация». Тогда место личного контроля займет контроль фактов, на базе объективного анализа альтернативных путей деятельности будет определяться, что должно быть сделано, приказы станут проистекать из действий, а не наоборот [20].

В основу школы **«Наук о поведении»** (**«Поведенческой школы»**) (1950 — настоящее время) легли идеи А. Маслоу, предложившего *иерархическую теорию потребностей*. Абрахам Маслоу — американский психолог, один из основателей гуманистической психологии. Впервые он опубликовал свою концепцию в 1943 г. [16]. Очень скоро она стала классической и вошла во все учебники. Идея, явившаяся основой поведенческой школы в рамках *иерархической теории потребностей*, звучит следующим образом: только неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его предпринимать действия, необходимые для её удовлетворения. Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворенные люди. Реальный потенциал (сила воздействия) потребности есть функция от степени её удовлетворения. Интенсивность потребности связана с занимаемым ею местом. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном уровне, после чего начинают доминировать потребности следующих уровней — в безопасности и т. д. [19].

Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей. Напротив, высшие потребности зависят от низших. Поэтому человек вряд ли пойдет в музей, если он сильно голоден. Кроме того, высшие потребности, в отличие от низших, никогда нельзя удовлетворить полностью, ведь человек постоянно совершенствуется. Высшие потребности не являются константой, они возникают и исчезают, формируются и деформируются. Все потребности выстраиваются в определенном порядке: на одном полюсе находятся неконтролируемые, неподвластные человеку потребности (дыхание, голод), на другом — контролируемые и управ-

ляемые (духовные). Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие — в неодинаковой степени [20].

Идеи А. Маслоу получили дальнейшее развитие в *двухфакторной теории мотивации*, разработанной в 1950 г. видным американским социальным психологом, исследователем проблем организационного поведения, трудовых отношений и управления *Фредериком Херцбергом*, ставшим провозвестником распространившихся в 1960–1970-х гг. управленческих методов «обогащения», расширения и ротации рабочих заданий, направленных на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за полученное задание [19].

Предложенная Херцбергом теория мотивации, называемая также теорией факторов «актуализации атмосферы», рассматривает факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий, и основывается на иерархическом подходе к потребностям человека. Херцберг обнаружил факторы двух типов: *факторы актуализации* (или *мотиваторы*) — труд и все получаемые благодаря ему формы признания, и *факторы атмосферы* (или *гигиенические факторы*), к которым относятся условия работы и окружающая среда. Факторы актуализации связаны непосредственно с содержанием трудового процесса: достижением успеха, признанием заслуг, служебным продвижением, интересом к работе, ответственностью, возможностью роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда [19; 20]. Иными словами, если они имеются в трудовом процессе, то придают ему сильные мотивационные стимулы, результатом чего становится хорошее исполнение работы. Таким образом, удовлетворение от работы является следствием действия факторов актуализации. Внешние, или атмосферные, факторы более многочисленны. К ним относятся вознаграждение (зарплата), гарантии занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, безопасность труда, факторы личной жизни. Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит краткосрочный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников. Согласно Херцбергу, при отсутствии или недостаточности *гигиенических*

факторов у человека возникает чувство неудовлетворенности работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность *мотиваций* не приводит к неудовлетворенности работой [19]. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Обе системы являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если менеджер заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), т. к. они способствуют закреплению кадров. Однако они не могут привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, достижение в работе наивысших результатов влияют другие факторы — мотиваторы. Несмотря на отдельные критические замечания, высказываемые в адрес двухфакторной теории мотивации, рекомендации Ф. Херцберга применяли и применяют сотни американских (и не только) компаний. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации, способствуя развитию движения в поддержку реорганизации труда, преобразований внутри компаний и изменений в трудовых отношениях в большинстве промышленно развитых стран мира [20]. Научная достоверность теории Херцберга подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии. В СССР она использовалась в известном исследовании «Человек и его работа», реализованном в 1964 г. В. А. Ядовым и А. Г. Здравомысловым. Независимую экспертизу теории проводила Н. Ф. Наумова.

Не менее широкую известность приобрели теории, разработанные американским социологом и социальным психологом, специалистом по проблемам управления и организационного поведения, профессором школы индустриального управления Массачусетского технологического института *Дугласом Макгрегором*, впервые использовавшим представления психологов о мотивации человека в теории управления персоналом организации [20]. В своем главном труде «Человеческая сторона предприятия» Макгрегор заявил, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и поведения, определяющие индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Эти предположения подразделялись им на две категории — «теорию Х» и «тео-

рию Y», — ассоциируемые с идеями классической школы и школы человеческих отношений соответственно. В основе этого деления лежало различие по форме получения заданий, степени свободы в способах и сроках их выполнения, методам контроля их исполнения, степени включенности исполнителя в процесс принятия решений, дистанцированности руководителя от подчиненного и формализации их отношений, концентрации управленческих функций в руках руководителя [16]. «Теория X» представляла авторитарный взгляд на регуляцию организационного поведения работников, согласно которому

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у них нет честолюбия, а посему они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих предположений, считал Макгрегор, руководители авторитарного типа как можно больше централизуют полномочия, структурируют работу подчиненных и почти не дают им свободы в принятии решений. Во имя обеспечения выполнения работы они могут оказывать на работников психологическое давление и даже угрожать им. Если автократы избегают негативного принуждения, используя вместо этого вознаграждение, они получают название благосклонных автократов. Последние проявляют активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, продолжая оставаться авторитарными руководителями. В ряде случаев «благосклонные автократы» могут даже пойти на то, чтобы разрешить участие подчиненных им работников в планировании заданий. Однако фактическая власть принимать и исполнять решения сохраняется за руководством [19].

Альтернативная концепция, обозначенная Д. Макгрегором как «Теория Y», концентрировалась на создании среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям и предоставляющей возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. Иными словами, речь шла о демократическом стиле руководства, предполагающем использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении [19]. Основой «теории Y» выступали следующие утверждения:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре или отдыхе (если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней);

- меры внешнего контроля не являются единственными средствами мотивации: при выполнении порученных ему задач человек осуществляет саморегуляцию и самоконтроль, направленные на достижение цели, относительно которой он принял на себя определенные обязательства;

- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека используется в условиях современного индустриального общества лишь частично.

Благодаря подобным предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня (потребности в принадлежности, высокой цели, автономии, самовыражении и т. п.), и избегает навязывать подчиненным свою волю. Организация деятельности, предусмотренная в модели «Y», основывается на принципах делегирования и децентрализации полномочий и ответственности, самоорганизации, максимального использования творческого потенциала работника, поощрения его инициативы. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в процессе выполнения заданий. Назначение труда управленца видится прежде всего в формировании человеческих отношений, что предполагает обогащение содержания работы, ориентацию на вознаграждение, а не наказание работника, учет всего спектра его потребностей и ожиданий для стимулирования мотивации. Более того, «теория Y» возлагает ответственность за лень и индифферентность работников на руководство, избравшее ошибочные методы организации и контроля [19; 20].

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Макгрегор, по существу, описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», а в наши дни наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 1930-е гг. Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Почему же тогда почти 100 лет американские менеджеры придерживались в своей работе «теории X»? По мнению Макгрегора, распространенность взглядов, основанных на «теории X», была обусловлена

тем, что она, несомненно, объясняла некоторые особенности поведения людей. Более того, Макгрегор предположил, что эта теория удивительно точно соответствовала предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны были видеть источник всех бед в лени и инертности работников, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать [19; 20]. Макгрегор подчеркивал, что менеджеры, придерживающиеся подобных взглядов в середине XX в., наносят своей компании непоправимый вред. Экономическая ситуация в мире изменилась, большинство рабочих удовлетворило свои материальные потребности, резко повысился уровень их жизни и образования. Следовательно, сегодня материальное поощрение нельзя рассматривать в качестве единственного стимула, побуждающего к более эффективной работе. Теоретические воззрения Д. Макгрегора имели немало общего с концепциями А. Маслоу и Ф. Херцберга. Так, например, в соответствии с теорией Маслоу, человек, удовлетворивший низшие потребности, начинает стремиться к удовлетворению высших. «Теория X» как раз и описывает низшие потребности, а «теория Y» — высшие. Вместе с тем между ними есть и различия. Одно из самых характерных заключается в том, что теории Макгрегора не могут служить основой для научного исследования, ибо носят сугубо рекомендательный характер и говорят лишь о том, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, который проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей, и лишь после этого дает рекомендации: внедрять в компании стиль «Y» или оставить все как есть. Сам Макгрегор указывал на то, что лидерам необходимо адаптировать допущения его теории выборочно, учитывая уровень зрелости и зависимости ведомых [19; 20]. Незрелые или зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле: к ним подходит большая часть допущений, составляющих «теорию X». Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и допущения теории «Y» относятся в первую очередь к ним.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению организаций и управлению ими. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности

организации за счет повышения эффективности её человеческих ресурсов [19; 20].

Поведенческий подход стал настолько популярен, что почти полностью охватил всю область управления в 1960-е гг. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы [24].

Наука управления, или «Школа количественных методов в управлении» (1950 — настоящее время)

Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий: scientific management — «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и management science — «наука управления» — MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research — OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы» [24].

Влияние этого направления было значительно меньше, чем предыдущих, все же оно оставило заметный след в эволюции управленческой мысли, а ряд его положений остается актуальным и поныне. Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня [16]. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается математической обработке; «проигрываются различные сценарии» её функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий. Развитие компь-

ютерной техники дало мощный импульс данному направлению. Кроме того, как справедливо отмечл А. Мескон, «... именно количественная школа... стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления, — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников "науки управления" и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе» [24].

Основные подходы в теории управления

Процессный подход. Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы — идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как независимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса [16].

Положение о решающей роли целостности и координированности процесса управления, наличия у него закономерной внутренней логики является общим для данного подхода. Существующие внутри него варианты связаны с тем, какие именно управленческие функции следует считать главными и универсальными. Это принципиальный вопрос теории управления, поскольку он затрагивает саму суть, содержание управленческой деятельности. Первую попытку его решения предпринял А. Файоль, считавший, что существует пять базовых управленческих функций. «Управлять — означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». В дальнейшем этот перечень был существенно расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование, коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями

и др. Широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в *четыре базовые категории*: планирование, организацию, мотивирование, контроль — и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций [16].

Планирование рассматривается как система способов, посредством которых руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей. Функция *организации* предполагает выбор или создание определенной структуры, упорядочивающей группу (группы) совместно работающих людей, а также саму их работу. Задача функции *мотивирования* состоит в том, чтобы члены организации действительно выполняли работу в соответствии с делегированными обязанностями и сообразуясь с планом. Для этого необходимо, во-первых, определить, каковы же на самом деле потребности, через которые можно мотивировать работников и обеспечить выполнение работы; во-вторых, обеспечить для работников возможность удовлетворять свои потребности через хорошую работу. *Контроль* — это обеспечение того, что организация действительно достигает своих целей. Он предполагает установление контрольных стандартов; измерение достигнутого в действительности; сравнение достигнутого с ожидаемым; действия для коррекции отклонений от первоначального плана. *Принятие решения* в роли «связующей функции» — это выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и исполнять. Именно это и составляет основное содержание деятельности руководителя. *Коммуникация* — это процесс обмена информацией, её смысловым значением между двумя людьми или более. Без него невозможна организация совместной деятельности. Следовательно, важной функцией руководителя является обеспечение системы эффективных коммуникаций в управляемой организации [19].

Системный подход. Теории управления начиная со второй половины XX в. испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления — системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому любая организация — это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия. Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функциониро-

вание целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве её частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное, управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, часто непредсказуемым последствиям [16]. Их-то и необходимо учитывать в управлении; для этого надо знать, каковы основные законы, по которым строятся системы. Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим взаимосвязанным законам. Учет этой системной логики организации есть важнейшее условие эффективного управления. Но одновременно это и основная трудность практики управления. Сложность усугубляется еще и тем, что современные организации внутренне неоднородны и включают в себя качественно различные компоненты (технику и людей), являются так называемыми социотехническими системами. Любая социотехническая система, согласно данному подходу, состоит из ряда *подсистем*, которые должны быть согласованы иерархически (по типу субординации) и «горизонтально» (по типу координации). Кроме того, организация как система не только может, но и должна создавать в процессе своего функционирования необходимые для него подсистемы — так называемые функциональные органы управления [16].

Существовавшие до этого подхода школы делали главный акцент на *процессе* управления как таковом. Системный же подход показал, что не меньшей, если не большей, сложностью обладает сам объект управления. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы, и они системны по своей природе. Следовательно, эффективное управление обязательно должно учитывать и их, а для этого — знать и уметь их использовать.

Таким образом, данный подход сформировал новое понимание организаций как социотехнических систем. В силу общего характера его нельзя рассматривать как набор законченных принципов и процедур. Это определенный *способ мышления* по отношению к практическим и теоретическим проблемам управления. Системный подход способствовал укреплению междисциплинарных связей теории управления с другими науками и направлениями исследований. Например, с такими, как общая теория систем Л. фон Берталанфи, «индустриальная динамика» Д. Форрестера, исследования «административных систем» Ч. Барнарда, исследования по теоретическим основам управления (ки-

бернетическое направление) Н. Винера. Наконец, роль системного подхода состоит и в том, что он показал ограниченный характер любого из частных подходов и «школ управления». Одновременно благодаря ему стало ясно, что разработка комплексной теории управления возможна посредством их объединения — интеграции. И такая интеграция была осуществлена в следующем — наиболее важном и распространенном в настоящее время — ситуационном подходе [16].

Ситуационный подход. Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние ... десятилетия». Возникнув в конце 1960-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация — это *открытая система*, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой. Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать *вне её* — в той *ситуации*, в которой она функционирует [16]. Понятие ситуации стало поэтому ключевым в данном подходе. Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 1920-е гг. М. П. Фоллетт сформулировала «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий. Однако лишь в рассматриваемом подходе эти положения получили свою комплексную разработку.

Ситуационный подход не оспаривает разработанные ранее принципы управления. Он, однако, утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления, а в значительной мере — и ис-

кусство руководства заключаются в умении правильного выбора оптимальных приемов и методов руководства из всего их множества [16].

Согласно ситуационному подходу процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

- формирование управленческой компетентности руководителя, т. е. овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

- предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;

- адекватная интерпретация ситуации; выделение её главных факторов — так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;

- согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Ключевым в этом процессе является третий этап, состоящий в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируются. Однако существует довольно ограниченный перечень основных среди них — наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций [16; 19].

Важным значением ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что лучшего способа управления нет в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления. Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности», резко контрастирующую с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность. Не случайно поэтому переход от «универсализма» к «ситуационизму» иногда сравнивают с «переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереоскопическим звуком».

Ситуационный подход не столько история развития теории и практики управления — это её нынешний день. Поэтому его анализ во многом тождествен характеристике современного состояния данной области [16; 19].

1.3. Современные концепции управления

Существующие концепции управления весьма разнородны не только по содержанию, но и по рангу, степени обобщенности. Они «накладываются» друг на друга и взаимопереплетаются, не допускают одномерного упорядочивания и сопротивляются концептуализации. Один из крупных теоретиков менеджмента Гарольд Кунц уподобил состояние теории управления «джунглям», в которых «множество подходов является обескураживающим и губительным» [14; 16]. Продолжая эту метафору, специалисты указывают, что в настоящее время существует «тропа из джунглей» — концепция, позволяющая дать надежную основу для развития теории управления, для синтеза в ней существующих сегодня результатов. Это ситуационный подход [14; 16]. Согласно ему, как уже отмечалось, любая организация есть открытая система, взаимодействующая со «средой», а все, что происходит внутри нее, и все, что составляет содержание эффективного управления, невозможно охарактеризовать без ключевого понятия современного менеджмента — понятия *адаптации*. В рамках ситуационного подхода возникли новые направления и течения, введены новые конструктивные понятия, сформировались перспективные тенденции развития теории управления. В частности, это концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом», понятие «организационной культуры». Последняя рассматривается как своеобразный «теоретический прорыв» в управленческой мысли, произошедший в 80-е гг. XX в. Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей и их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих результатов организаций. Организационная культура как очень мощное средство управления (особенно широко используемое в Японии) по силе её воздействия на поведение людей ставится сегодня на один уровень с такими традиционно считающимися главными факторами управления, как структура организации и мотивация [16].

Ярославской психологической школой предложена новая классификация основных концепций управления, базирующаяся на уровне-вом принципе. Определены направления интеграции ряда базовых концепций управления в обобщающую психологическую теорию управленческой деятельности. Концептуализация управленческих парадигм необходима и, по мнению специалистов ЯПШ, может быть осуществлена на основе двух положений [14]. Во-первых, на основе

комбинированного критерия отбора, базирующегося на сочетании их значимости и актуальности. Во-вторых, на основе общенаучного тезиса о трех стратах, слоях научного знания: *парадигмального* (уровня общих теорий и их комплексов); уровня теорий «*среднего* уровня действия»; уровня *локальных* (частных) концепций. Это позволяет структурировать концептуальное содержание «науки управления» на три основных уровня: *макро-, мезо- и микроуровни*, поскольку такая структура обнаруживается в кажущемся хаосе общих и частных концепций «науки управления».

Первый из уровней составляют наиболее крупные, парадигмальные подходы, так называемые «школы управления». Их, как известно, насчитывается ограниченное число; некоторые из них стали в основном уже достоянием истории; другие, напротив, актуальны сегодня, определяя современный облик теории управления. Однако и первые, уйдя в тень, не исчезли полностью, а, модифицировавшись, стали компонентами вторых. Все эти макроподходы должны быть дифференцированы на *одномерные* и *многомерные* учения об управлении. Причем эта дифференциация в значительной степени тождественна логике их хронологического развертывания [14]. К первым относятся *школа научного управления* (Ф. Тэйлор); «*классическая*» (административная, организационная) *школа* управления (А. Файоль, Ч. Барнард и частично — М. Вебер); *бихевиорально-ориентированные* подходы (школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. П. Фоллетт); мотивационный подход к трактовке человека (Д. Макгрегор). Ко вторым относятся *системный* и *ситуационный* подходы.

Своеобразное, как бы промежуточное положение между ними принадлежит еще одной мощной управленческой школе — *процессному подходу*. Он синтезирует идеи комплексности ситуационизма и системного подхода с функциональным принципом «классической» школы. Именно три последних подхода (многомерные), в особенности ситуационизм, явно доминируют в настоящее время. Вместе с тем и одномерные концепции, являясь классикой теории управления, но отойдя на второй план, также не утратили своей значимости. Они, видоизменившись, приобрели свой новый парадигмальный статус — статус обогащенных и трансформированных в свете данных, содержащихся в новейших многомерных подходах, т. е. своего рода статус *неоклассического подхода*. Таким образом, можно выделить три наиболее актуальные и крупные парадигмы современной теории управления — процессный подход

(в наибольшей мере опирающийся на данные неоклассического направления); ситуационизм и системный подход [14].

Второй уровень включает в себя такие теории и подходы, которые, оформившись в основном *внутри* системного и ситуационного подходов, характеризуются поэтому несколько большей степенью конкретности. Они, однако, также являются достаточно общими, *определяющими* современное состояние данной области. Анализ показывает, что к числу наиболее значимых среди них должны быть отнесены следующие подходы и концепции: стратегического менеджмента, организационной (корпоративной) культуры, «управления по целям» (МВО), инновационного менеджмента, управления персоналом («кадровый менеджмент»), макроэргономика («организационный дизайн»), неоклассическая («поведенческая») теория фирм, направление «количественных методов в управлении» [1; 2; 5; 24].

Третий микроуровень составляют «локальные теории» и основные проблемные области, типичные сферы управленческих исследований, наиболее значимые и репрезентативные в плане современного состояния «науки управления». Все они несут печать названных ранее более общих подходов, внутри которых они сложились и получили развитие. Это определяет их выраженную специфичность. Специальный анализ показывает, что к их числу должны быть прежде всего отнесены следующие направления и предметные (тематические) области исследований и оформившиеся в них концепции [14]: типологически-стилевое («лидерское»), концепция «девиантных организаций», «школа принятия решения», концепция «человеческого капитала», теория «трудовых инвестиций», направление «анализа человеческих ресурсов», мотивационное направление, гендерное направление, менеджмент-аудит, синтетическое направление «партиципативности в управлении», концепция «контрактации ответственности», кросскультурное направление в менеджменте.

Вторая из сформулированных выше задач требует определения сути, смысла каждого из основных концептуальных направлений, синтезированных в обобщенное «пространство» теории управления. В рамках ЯПШ они обозначены как: *макроуправленческие концепции, управленческие концепции «среднего радиуса действия» (мезоуровень), частные управленческие концепции и подходы (микроуровень концепций).*

Макроуправленческие концепции достаточно подробно описаны нами в п. 1.2 (Основные школы и общие подходы в теории управле-

ния), поэтому целесообразнее остановиться на двух следующих выделенных категориях.

Управленческие концепции «среднего радиуса действия» (мезоуровень)

Концепции второй группы весьма разнородны по многим параметрам: мере обобщенности, степени разработанности, основным целям и пр. Кроме того, это и весьма многочисленная группа, в силу чего ниже будут отмечены лишь наиболее репрезентативные для современного состояния теории управления концепции [14].

Концепция *стратегического менеджмента*, основы которой разработал в середине 1960-х гг. И. Ансофф [1], состоит в том, что управление следует рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Этими ключевыми процессами являются анализ среды (внешней и внутренней); определение миссии и целей организации; анализ и выбор стратегии развития и (или) функционирования организации; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии. Сердцевиной всего процесса является этап анализа и выбора стратегии («стратегической альтернативы»). Обычно дифференцируют стратегии роста, ограниченного роста, стабильного функционирования, сокращения («редуцируемого функционирования»). Указанные процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные. Стратегическое планирование рассматривается как общий подход к организации менеджмента, интегрирующий его основные функции. В связи с этим, например, М. Мескон и др. отмечают, что «динамический процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции» [24].

Концепция «управления по целям» (management by objectives, МВО), предложенная в середине 1950-х гг. П. Друкером [5] во многом оказала революционизирующее влияние на теорию управления. Согласно ей управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы и процесса их реализации, их содержанию и т. д. Это в корне изменило взгляды на привычную логику управления. Суть метода МВО состоит в следующем. Управление как целостная система ориентировано на достижение всех целей и задач организации. МВО — ориентированная на результаты «философия управления» [14]. Это может быть достигнуто, если руко-

водитель каждого из уровней иерархии управления будет иметь четкую систему собственных целей, а содержанием его деятельности будет их реализация в пределах выделенных ему должностных полномочий, прав, обязанностей и временного ресурса. Цели каждого уровня должны при этом не только «спускаться на него сверху» путем нормативно-директивных предписаний, но и согласовываться, в том числе и в совместном обсуждении. Сам процесс МВО предусматривает инвариантные этапы: 1) выработка кратких, четких формулировок целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль, измерение и оценка результатов работы; 4) корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Одним из наиболее значительных достижений современной теории управления является концепция организационной культуры, разработанная Э. Шейном, Т. Дилом, А. Кеннеди Э. Шайном и др. [24]. Организационная (или корпоративная) культура — это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения, в организационных «мифах»; регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции во многих, в том числе в критических ситуациях. Выделяют четыре основных типа организационных культур: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партисипативную. Наиболее дифференцированную характеристику содержания (состава основных компонентов) организационной культуры предложили Ф. Харрис и Р. Моран [14]. По их мнению, организационная культура должна рассматриваться на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представления себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Существует ряд основных моделей управления, использующих понятие организационной культуры. Это прежде всего модель Т. Питерса Р. Уотермена [25]; модель AGIL («адаптация — достижение целей — интеграция — легитимность») Т. Парсонса [2]; модель «конкурирующих ценностей и организационной эффективности» Д. Квина, Дж. Рорбаха [14]; а также модели, в большей степени базирующиеся на кросскультурных основаниях (модели Г. Хофстада, Г. Лэйна, Дж. Дистефано, У. Оучи) [14; 16].

Следующей интегративной синтетической по своей сути современной концепцией является концепция *управления персоналом*, или «кадрового менеджмента». Это обширное и дифференцированное направление, связанное с систематизированным и комплексным решением кадровых проблем организации, с обеспечением кадровых функций управления в целом. Оно направлено на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организаций. В системе кадрового менеджмента можно выделить оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень (доминирует управление персоналом как таковое), стратегический уровень (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления организацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента предшествовала своя модель кадрового менеджмента, а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной [14].

Существуют три основные модели кадрового менеджмента. Согласно им менеджер по персоналу рассматривается соответственно как 1) попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику организации в отношении работников; 2) специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, регулирование трудовых отношений; 3) как «архитектор кадрового потенциала», играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии организации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Кроме того, разработаны четыре основных и очень разных подхода к управлению персоналом: экономический, органический, гуманистический и подход с позиций понятия организационной культуры [14].

Еще одним интегративным, комплексным направлением теории управления является *инновационный менеджмент*. Он непосредственно связан с развитием представлений об одной из главных управленческих функций — инновационной, значимость которой иллюстрируется известным управленческим афоризмом: «У нас есть два возможных пути: или обновляться или умирать» [14]. Само понятие инновации, а также содержание соответствующей функции комплексны и включают множество аспектов. Это не только внедрение новых, передовых технологий и оборудования, но и реорганизация структуры производства, учреждений; изменение содержания организационного функционирования; выход на новые рынки сырья, продукции, услуг. Более того, это и смена идеологии управления, миссии и политики организаций, их имиджа в целом. Поэтому в самом общем виде инновационная функция определяется как управление развитием организации на основе текущего внедрения и перспективной разработки (и адаптации) новых средств и приемов производства (технологий), а также новых форм организационного функционирования [14].

Спектр проблематики инновационного менеджмента включает множество аспектов, связанных в том числе и с психологическим содержанием управленческой деятельности. Это общая структура инновационного процесса как аспект содержания деятельности руководителя; психологические барьеры нововведениям; проблема личностных черт руководителей-инноваторов; факторы, способствующие инновациям. Например, инновационный процесс, инвариантный по своей структуре, включает три основных этапа: 1) выявление потребности организации в нововведении и определение того его типа, который в наибольшей мере отвечает текущим и перспективным задачам совершенствования её деятельности; 2) специальная работа по убеждению членов организации в необходимости нововведения; 3) реализация нововведения и контроль за его эффективностью. Аналогичным образом дифференцируются и иные «составляющие» инновационного менеджмента.

Следующим крупным направлением в современной теории управления выступает *макроэргономика* (или «организационный дизайн»). Его истоки принято связывать с классической работой А. Чандлера «Стратегия и структура» [24], в которой был сформулирован программный тезис данного направления, характеризующий его общий смысл: «стратегия определяет структуру». Отсюда следует, что главная функция менеджера, суть его деятельности состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам ор-

ганизации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Функция построения организации (главное место при этом занимает выбор её типа) локализуется в общем процессе макроэргономического проектирования вслед за фазой стратегического планирования. Структура выбирается и (или) создается на основе результатов планирования.

Данное направление тесно взаимодействует со стратегическим менеджментом, а также с теорией организаций в целом и с типологией организаций в особенности. Последняя включает, как известно, три основных типа оргструктур: *иерархические* (централизованные), *адхократические* (органические) и *свободные* (адаптивные) [14].

Наконец, среди основных концепций нельзя не отметить и такую, которая рассматривается сегодня одновременно и в качестве общей, т. е. принадлежащей к теориям макроуровня. Это так называемая «*школа количественных методов управления*». Суть данной концепции лучше всего может быть проиллюстрирована разработанной в ней методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается математической обработке; «проигрываются различные сценарии» её функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий. Беспрецедентное развитие компьютерной техники дало очень мощный импульс развитию данного направления [14].

Частные управленческие концепции и подходы (микроуровень концепций)

Обзор важнейших современных теорий управления предполагает также и обращение к концепциям третьей из дифференцированных выше категорий — к концепциям «микроуровня». Разумеется, все они являются частными, локальными лишь в смысле общей картины управленческой теории. Сами по себе они также являются дифференцированными, содержательными и достаточно общими. Более того, в содержательном плане, а также в степени разнообразия, да и просто количества именно эти концепции оказывают определяющее влияние на весь современный облик теории управления, в них сконцентрирова-

но большинство конкретных эмпирических данных, которыми она располагает. Отметим некоторые из основных направлений данной группы концепций [14].

Во-первых, это достаточно традиционный взгляд на оптимизацию управленческой деятельности посредством изучения *стилевых и типологических* различий руководства и осуществления этой деятельности в целом. Он близок и частично смыкается с исследованиями проблемы *организационного лидерства*. Как известно, в последней существуют три основных подхода: «теория черт», поведенческий, типологический подходы. Проблема стилей руководства (организационного лидерства) также исследуется с точки зрения ряда подходов: одномерного (традиционный континуум «авторитарности — либеральности» стилей, а также его модификация в концепции «четырех систем управления» Р. Лайкерта) [22]; «двухмерного» (Р. Блейк, Д. Моутон) [3]; ситуационного (Ф. Фидлер, Т. Митчел, К. Бланшар, В. Врум, У. Йетон) [16; 24]; адаптивного (К. Аржирис) [16].

Кроме того, типологически-стилевое направление в сочетании с исследованиями в области организационной культуры и психологии мотивации привело к возникновению специфического направления в теории управления, к «идеологии партисипативности». Партисипативность — это и тип организационной культуры, и стиль управления, и стиль межличностных взаимодействий, и общая стратегия мотивирования и др. Например, по отношению к проблеме стилей руководства она конкретизируется в партисипативном («соучаствующем») стиле. Он характеризуется максимальной децентрализацией властных полномочий, как бы их распределением по управляемой группе (организации), чем обеспечивается эффект групповой синергии и «размораживания потенциала группы». Он дает наиболее высокие показатели организационного функционирования, в силу чего многие исследователи склонны рассматривать его как идеал «абсолютно лучшего» стиля, который так долго старались найти в предшествующих подходах. Вместе с тем данный стиль применим, к сожалению, далеко не всегда, поскольку требует очень высокой квалификации и общей культуры руководителя и подчиненных, а также наличия ряда организационных условий.

Столь же значимым (и традиционным) является *мотивационное* направление исследований. Оно подразделяется на две большие области: исследование исполнительской мотивации и собственно управленческой деятельности. Первое необходимо постольку, поскольку для эффективного управления следует знать и уметь использовать за-

кономерности мотивации самого работника — объекта управления. Эти концепции включают такие известные теории, как теории Х, У, Z (Д. МакГрегор, Д. Шелдон, У. Оучи); двухфакторную теорию Ф. Херцберга; «экономический подход» Д. Синка; методы «целевого обогащения» и «проектирования труда» (Д. Хакмен, Г. Олдхэм) [14]. Вторые (концепции мотивации собственно управленческой деятельности) включают еще более известные теоретические схемы, которые принято разделять на содержательные и процессуальные концепции. К числу содержательных концепций относятся концепция иерархии мотивов А. Маслоу, концепция «приобретенной» (вторичной) мотивации Д. МакКлелланда, теория ERG К. Альдерфера. К процессуальным концепциям относятся «теория ожидания» В. Врума, «теория справедливости», «теория противодействия», мотивационная модель Л. Портера, Э. Лоулера, теория партисипативной мотивации, «теория равенства» (С. Адамс), теория «трудовых инвестиций» [14; 24].

Достаточно широкое распространение получила теория *человеческого капитала* и органически связанная с ней концепция «*анализа человеческих ресурсов*» (Т. Шульц, Г. Беккер) [14]. В них из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс», или «человеческий потенциал», рассматривается как скрывающий наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современных организаций. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, более важный, чем основной капитал и технологии. Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне — концепция «Анализ человеческих ресурсов» (АЧР), предложенная Э. Флэмхольцем в начале 1960-х гг. Он сформулировал три основные задачи АЧР:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее как об активах, которые следует оптимизировать.

Интересным и перспективным направлением современной теории управления является концепция *девиантных* организаций (М. Райс,

Д. Миллер) [14; 16]. Её принципиальное отличие от всех иных состоит в том, то она акцентирует внимание не на «норме», а на «болезнях» организаций, их кризисном развитии. Последнее очень актуально для стран с переходной экономикой. В этом направлении зафиксировано и изучено пять основных типов девиантных организаций.

1. Параноидная, основанная на гипертрофии механизмов страха, принуждения, доносительства, наказания.
2. Компульсивная, базирующаяся на гипертрофии ритуализированных и формализованных механизмов управления, на неукоснительном следовании раз и навсегда установленным жестким конвенциональным нормам и правилам.
3. Депрессивная, функционирующая на основе гипертрофии механизмов жесточайшей иерархии в её предельно бюрократизированном проявлении и характеризующаяся в силу этого болезненным иммунитетом ко всему новому, а также атмосферой пассивности и ретроградства.
4. Демонстративная, основанная на предельно выраженной, но слабо соотнесенной с существом организационного функционирования квазиактивности, имеющей преимущественно внешнюю направленность, цель «заявить о себе во весь голос», на предельной авантюристичности всех аспектов своей деятельности.
5. Шизоидная, либо основанная на раздвоении механизмов управления и наличии двух параллельных управляющих структур в одной организации, либо характеризующаяся феноменом «вакуума власти» [14].

Обзор современных концепций управления будет неполным, если не отметить исследования в этой области Герберта Саймона и ту роль, которую он сыграл в развитии теории управления. До его исследований «классическая теория фирмы» исходила из предпосылки «объективной рациональности» её действий, максимизирующих прибыль в условиях свободной конкуренции [14]. Г. Саймон подверг резкой критике данный подход с его «абсурдно всеведущей рациональностью», также как и различного рода бихевиоральные теории с их акцентом на иррациональных аспектах человеческого поведения. В отличие от этого он сформулировал принцип «ограниченной рациональности». Согласно ему «способности человеческого мышления формулировать и решать комплексные проблемы в очень малой степени сравнимы с масштабом проблем, решение которых требуется для объективно рационального поведения в реальном мире или даже для приемлемой аппроксимации к такой объективной рациональности». Это привело к созданию концепции «административного человека», в соответствии с которой управленческие решения принимаются на основе упрощенных пред-

ставлений о реальной ситуации, на основе «упрощенной модели мира» и постулата «удовлетворительности» (а не максимизации).

Работы Г. Саймона, в первую очередь его «теория ограниченной рациональности», а также труды других крупных теоретиков американского менеджмента (Г. Марч, Дж. Ольсен, М. Старр, Р. Саерт, Дж. Вудворд, Дж. Томпсон, Дж. Лорш, Э. Миллер, А. Райс) [14; 16; 24] привели к формированию особого направления в зарубежном менеджменте — «школы принятия решения». Основная идея данного подхода состоит в том, что «критически значимой точкой» любого управления как такового являются процессы принятия решения, управленческого выбора. Это сердцевина управления, его основное содержание. Следовательно, ключ к оптимизации управления лежит в изучении данного процесса. Последнее хорошо выразили М. Мескон и др. в самом определении управления: «Суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении её структуры в целях принятия решений» [24]. Это направление находится на стыке теории организации, экономики, моделирования организационных процессов и социологии; оно кардинально отличается от математической теории «принятия оптимальных решений» раздела прикладной математики. Один из представителей данного направления М. Старр, характеризуя его, отмечал: «... без уяснения процесса принятия решения не могут быть правильно поняты такие функции управления, как планирование, контроль, организация, зависящие от него, как язык зависит от словаря и грамматики» [14].

Среди современных направлений исследований нельзя не отметить также и одно из наиболее перспективных — *гендерное*. Оно связано с изучением фактора полового диморфизма в менеджменте. Основная проблема для данного направления заключается в том, существуют ли и если да, то какие, различия в реализации управленческой деятельности у мужчин и женщин (аналогичным образом ставится проблема и половых различий подчиненных, вообще членов управляемых групп и (или) организаций). Установлено, что фактор пола оказывает определенное влияние как на качество, так и особенно на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Следует особо подчеркнуть, что современная психология управления — это в основном «психология мужчин-руководителей», хотя женщина-руководитель привлекает в последнее время все большее внимание исследователей. Это тем более актуально для нашей страны: как свидетельствуют статистические данные, 47 % руководящих постов в России занимают именно женщины, а по процентной доле женщин-руководителей Россия находится на пер-

вом месте [14]. Основной вывод, который сделан из сравнительного исследования женщин и мужчин — руководителей состоит в следующем. В целом для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин — других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества (такие, например, как доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, сцепленными с полом (мужским). Кроме того, социальные и ролевые стереотипы воспитания также влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами [14; 16].

Данное направление актуально в плане разработки концепции управления школой в свете основной особенности школьных коллективов: они в основном являются женскими, чего нельзя сказать об управлении ими (на всех уровнях). Фактор половых различий часто сочетается в них с фактором статусных различий.

Отметим также, что спектр частных концепций управления постоянно расширяется и изменяется. Возникают все новые концепции, среди которых можно отметить, например, следующие. Это концепция *менеджмента-аудита* [16] — исследования всех аспектов деятельности организации в целях разработки рекомендаций по изменению практики управления и выявлению сфер деятельности, в которых имеются наибольшие возможности сокращения расходов и издержек производства. Концепция *контрактации ответственности*; и концепция *командного менеджмента* [2], осуществляемого посредством создания и функционирования управленческих команд как одной из форм коллективного управления, основанного на делегировании полномочий; концепция *антикризисного управления*; концепция *ситуационно-опережающего* управления Л. Планкетта и Г. Хейла [26]; концепция «баланса властей» Д. Надлера; концепция «*имиджевых регуляторов управления*» Г. А. Красовского [21]; концепция *рефлексивного управления* [16] и др.

Итак, на основе проведенного анализа можно сформулировать некоторые общие тенденции развития и особенности современного состояния теории управления, которые являются и *выводами* из этого анализа.

Первая наиболее мощная тенденция состоит в дальнейшей демократизации управления. Сейчас уже не подлежит сомнению, что будущее менеджмента за демократическими, *партиципативными* формами управления. Привлечение персонала к выполнению управленческих

функций есть главное условие для действия фундаментального социально-психологического феномена, обозначаемого понятием «размораживания потенциала группы» (организации). Проще говоря, это механизм полной реализации потенциала организации для управления ею, превращения её из объекта управления в субъект самоуправления [14].

Вторая тенденция связана с *интернационализацией* менеджмента и бизнеса и порожденными ею новыми проблемами управления. Это, например, проблема кросскультурного переноса принципов и форм управления, проблем учета национальных менталитетов в сфере управления и др.

Третья тенденция связана с приданием большей, чем ранее, значимости материальной, *технологической* базе организаций в плане управления ими. Огромную роль в этом отношении сыграла «компьютерная революция», создавшая качественно новую по своим возможностям техническую базу управления, а также другие крупные достижения научно-технического прогресса [14].

По мнению большинства исследователей, все эти и другие тенденции привели к тому, что сегодня сформировалась *новая парадигма* управления. Она обозначается как «тихая управленческая революция», а её ключевыми являются следующие особенности.

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, состоящего в том, что ключ к успеху управления лежит в правильном воздействии на внутренние факторы управления. Вместо этого на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Последняя диктует стратегию и тактику управления, определяет структуру организации и форму управления ею.

2. Использование в управлении теории систем позволило не только сформулировать новый взгляд на организацию как на «органическое целое», имеющее свою логику и законы, но и выделить ряд универсальных переменных любой системы, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.

3. Ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории и практики управления. Главный его тезис: вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне.

4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед индивидом, работающим в организации. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе

является ориентация на новую социальную группу в организациях — «когнитариат». Он уже не может рассматриваться только как один из экономических факторов, а трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится самой основной задачей менеджмента [14].

Важно отметить, что поскольку процесс эволюции организаций отнюдь не завершен (и не будет завершен), то и развитие теоретических представлений об управлении также постоянно продолжается. Современное состояние этих представлений — это и итог, и одновременно предпосылка для их развития. Подавляющее большинство существующих концепций управления, в том числе и современных, разработаны в зарубежном менеджменте. Они наиболее адекватны организациям и общим социально-экономическим условиям гораздо более высокого уровня, чем те, которые характерны для отечественных реалий. Это затрудняет, а в ряде случаев делает практически невозможным прямое использование многих из них в отечественных условиях. Общая идеология западного менеджмента состоит в подходе к изучению организаций, управлению ими (в том числе и психологическому) как к дополнительному по отношению к производственно-технологическим и социально-экономическим факторам, ресурсам. При этом предполагается, что указанные факторы уже реализованы, обеспечены. Отечественные же реалии таковы, что это общее и фундаментальное положение редко соблюдается, а менеджмент сплошь и рядом вынужден не дополнять, а заменять, компенсировать отсутствие должных технологических и экономических условий [14].

2. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к её исследованию

При рассмотрении проблем теории и практики управления становится очевидным, что главное внимание должно быть уделено комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Подобно тому как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления [16]. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Чтобы составить правильное и полное представление об этом предмете, следует учитывать основные трудности психологического изучения деятельности руководителя, сложности выделения деятельностной проблематики из общеорганизационной. Основные из них состоят в следующем.

Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. С одной стороны, это позитивно, т. к. создает «широкий фронт» для изучения управленческой деятельности, но с другой — гораздо ощутимее негативные последствия этого. Они проявляются в неопределенности предмета и сферы изучения психологии управленческой деятельности, в её «размытости» по иным разделам теории управления [16].

Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т. е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали внепсихологические её аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др.

В-третьих, психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая»

сфера, как психическая реальность. Закономерно поэтому, что в гораздо большей степени, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не её внутреннее содержание. Тем не менее анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием её познания, еще недостаточен для её глубокого и всестороннего раскрытия [16]. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование сочетания анализа её внешнего — объективированного содержания — и её внутреннего, имплицитного содержания. Очевидно, что только синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета — управленческой деятельности.

Специалисты Ярославской психологической школы предлагают преодолеть эти принципиальные вопросы, обратившись к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии — в психологии деятельности [16].

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее — философское — определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология.

Согласно отечественной психологической традиции *деятельность* определяется как *форма активного отношения субъекта к действительности*, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта [31]. *Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты*, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют её в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность её

строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо *мотив* (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на них. Условия труда — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов её психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств её реализации [16].

Основными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции. *Действие* — это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. *Операции* — автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации считается её важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях её реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям.

Так, виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является

какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых воздействий выступают люди); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по её общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. Определить психологическую сущность управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной, фундаментальной классификации [16]. Согласно ей все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории — индивидуальную и совместную. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности. Первая развита намного лучше. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом, независимо от конкретных разновидностей, состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный *тип деятельности*, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т. е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется, предстает в максимально развернутом виде, резко повышается её сложность, ответственность [16]. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», снятие двух других основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только её принадлежность к особо-

му, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше её эффективность [16].

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она по определению предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому её предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с неодушевленными объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т. е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. Поэтому управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей [16].

Управленческая деятельность специфична и по своему процессу. Поскольку это деятельность «второго порядка», она и обозначается понятием метадеятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от её конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариант-

ная система управленческих функций является еще одной из основных её характеристик [16].

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают как минимум две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую» её составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу её субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне её — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т. е. реальным членом организации) [16]. Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов её организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по её типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных, стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного

выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др. [16].

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те её черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

- руководитель организации — это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высокого порядка (скажем, в совет директоров);

- руководитель организации — это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за её функционирование *в целом*, а не за работу какой-либо её части;

- пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих её от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя [16]. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки, и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого — высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Руководители *низшего звена* (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный пример — мастер, заведующий отделом. Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня — на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня — декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители *высшего звена* — те, кто возглавляет крупные производственные, социальные и государственные организации, находится на самом верху их иерархии, отвечает за их деятельность, за выработку стратегических решений и политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих [16]. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т. е. её качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает ещё одной, но уже обобщающей её характеристикой.

После определения сущности и основных особенностей управленческой деятельности необходимо перейти к рассмотрению её содержания. Несмотря на огромное количество исследований по данному вопросу, до сих пор отсутствует целостная и обобщающая характеристика содержания управленческой деятельности. Как отмечает М. Мескон, имеет место «поразительная нехватка фактов о том, что же в действительности делают руководители» [24]. В настоящее время существует ряд частных подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности. Каждый из них направлен преимущественно на описание какого-либо её аспекта. Поэтому составить относительно полное представление о содержании этой деятельности можно лишь на основе синтеза частных способов её описания. Все подходы подразделяются на две очень неравноценные группы — внепсихологические (организационные) и психологические. Подходы первой группы явно домини-

руют. Они возникли значительно раньше, гораздо более многочисленны и более развиты.

Микроанализ управленческой деятельности. Этот способ изучения содержания управленческой деятельности сформировался под непосредственным воздействием первых работ по «научному изучению труда» (Ф. Тэйлор, Ф. Гилбрет). Изучая иные, значительно более простые, чем управленческая, виды деятельности, эти исследователи пришли к выводу, что любая деятельность может быть описана как повторяющийся набор некоторых основных операций, компонентов [16]. Следовательно, проанализировать деятельность — значит описать из каких, по возможности наиболее мелких, «дробных» операций она состоит и как они организованы во времени. Эти компоненты получили название «терблигов». Для проведения такого пооперационного анализа широко использовались методы хронометража, кино- и фотосъемки.

В дальнейшем была предпринята попытка применения этого, по своей сути «инженерного», технократического подхода и к анализу управленческой деятельности. При этом, конечно, изменились представления о содержании «терблигов» в этой деятельности, но сам подход сохранился. В качестве микрокомпонентов управленческой деятельности преимущественно рассматриваются так называемые мелкие дела, т. е. разнообразные чередующиеся действия руководителя (локальные деловые контакты, коммуникации, реакции на внешние воздействия, поручения, распоряжения и др.) [16]. Такой простой способ анализа позволил, однако, получить ряд важных результатов и дать достаточно содержательную характеристику управленческой деятельности. В частности, было показано, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300–400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий. «Норма» исполнительного директора, по данным Г. Минцберга [24], варьируется от 86 до 160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут. Другим вариантом микроанализа управленческой деятельности является изучение рабочего времени руководителя — временной анализ. В целом он направлен на выявление особенностей «бюджета времени» руководителя, а методически реализуется как сравнительное изучение доли рабочего време-

ни, уделяемой тому или иному компоненту управленческой деятельности в общем времени. Установлено, например, что более половины всех управленческих действий длится менее 9 минут и только одна десятая их продолжается свыше часа. Лишь 30–60 % времени руководителя, как правило, посвящено контактам с членами организации, а остальное время — внешним контактам. Причем лишь одна десятая всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями — до 80–90 % [24]. Однако при этом только 30 % времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное время приходится на контакты, возникающие непреднамеренно с их стороны. В целом микроанализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности её содержания и организации:

- насыщенность очень большим числом действий, преимущественно кратковременных;
- частые, систематические вмешательства извне;
- очень широкая сеть контактов (внегрупповых);
- явное преобладание речевых (вербальных) коммуникаций;
- фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов;
- быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим;
- частое совмещение во времени двух или даже более действий;
- систематические прерывания уже начатых дел другими — экстренно возникающими причинами и делами.

Микроанализ управленческой деятельности хотя и полезен, но имеет ограниченное значение, поскольку позволяет описать лишь внешнюю её сторону [16].

«Эмпирический» анализ управленческой деятельности. Отличается от первого тем, что направлен на выделение и описание значительно более крупных «блоков», компонентов деятельности. Большой масштаб анализа позволяет установить и более содержательные, наполненные специфически управленческим смыслом компоненты деятельности. Внутри этого подхода выделяют две его разновидности. Первая — это анализ так называемых видов содержания труда руководителя. Он базируется на том факте, что вся совокупность «мелких дел» руководителя может и должна быть сгруппирована в ограниченное число их основных видов. Анализ деятельности должен быть поэтому направлен на характеристику того, как представлены в ней эти

виды. В частности, определяется их удельный вес в деятельности, их сравнительная роль в её осуществлении, способы их реализации и т. д. [16]. Наиболее распространенным является выделение пяти основных видов (типов) содержания деятельности.

«Бумажная» работа, состоящая в изучении технологической документации, составлении отчетов, справок, ознакомлении с корреспонденцией и др. Она занимает в среднем 20–35 % времени, а её удельный вес возрастает по мере повышения должности руководителя.

Телефонные переговоры.

Встречи, под которыми подразумеваются неформальные и формальные коммуникации руководителя группового характера (участие в совещаниях, собраниях, обсуждениях и т. д.). Им уделяется до 50 % всего времени.

Личные контакты руководителя отличаются от предыдущего вида своим конфиденциальным характером. Этот вид считается наиболее важным во всей структуре управленческой деятельности. Показательно, что при повышении иерархического уровня руководителя удельный вес этого вида возрастает.

Оперативно-организационные задачи руководителя. Их конкретное содержание определяется предметной сферой деятельности организации и иерархическим уровнем руководителя; в большинстве случаев они носят оперативно-технологический характер.

Вторая разновидность «эмпирического» подхода — это анализ на основе выделения и последующего изучения конкретных управленческих ситуаций («ситуационный анализ») [16]. Он применяется не только как способ изучения управленческой деятельности, но в еще большей степени как метод обучения менеджеров на основе освоения способов, приемов действий в основных управленческих ситуациях. Он, например, является основой обучения в наиболее престижной в США Гарвардской школе бизнеса. Хотя этот метод сформировался в связи с решением задач профессиональной подготовки менеджеров, он играет большую роль и в анализе содержания управленческой деятельности. В нем используется принципиально новая «единица» анализа управленческой деятельности. Ею выступает такое специфическое и обобщенное образование, как *управленческая ситуация*. Она, в отличие от «единиц», используемых в других подходах, дает большие возможности для описания реальной сложности и специфичности управленческой деятельности и меньше «огрубляет» и упрощает анализ. Важно и то, что выделяемые ситуации могут быть далее легко типизированы, классифицирова-

ны, определены наиболее значимые из них. Это позволяет построить упорядоченную систему основных управленческих ситуаций, которая и рассматривается как основа всей деятельности [16].

Подход с позиций психологической теории деятельности. В психологической теории деятельности существует важная особенность. Чем более крупными и обобщенными являются «единицы» анализа, тем в большей степени они сохраняют специфику деятельности, но в меньшей мере позволяют раскрыть её механизмы и закономерности. И наоборот, чем более дробны эти «единицы», тем глубже они позволяют проникнуть в строение деятельности и её закономерности; однако при этом они становятся все более и более неспецифичными содержанию деятельности. В связи с этим в психологическом анализе деятельности формулируется его основная проблема: какими должны быть по степени обобщенности «единицы» анализа? Каков оптимальный компромисс между их содержательной обобщенностью и аналитической дробностью? Каким должен быть «масштаб единиц», чтобы он одновременно был и достаточно мелким для обнаружения психологических закономерностей деятельности, и достаточно крупным, чтобы сохранить в них специфику её содержания [16]?

Данная проблема решается следующим образом. В качестве основной единицы анализа следует рассматривать такое наименьшее образование, которое еще характеризуется всеми основными специфическими особенностями исходного анализируемого целого. В связи с этим единицы анализа должны удовлетворять двум главным требованиям. Во-первых, они должны сохранять все основные характеристики анализируемой деятельности. Во-вторых, они должны быть мельчайшими из возможных единиц, которые еще несут на себе эту специфику целого: достаточно сделать еще один шаг «вглубь» при их анализе, как эта специфика утрачивается. Двумя главными единицами структуры деятельности являются действие и операция. Воспроизводит все основные характеристики деятельности, в редуцированном виде действие. Оно характеризуется, как и деятельность, свойствами целенаправленности, произвольности, предметности, активности, осознаваемости и др. Стоит, однако, сделать всего лишь один шаг «вглубь» и перейти к более дробной единице — неосознаваемым операциям, как оказывается, что выделяемые единицы уже не будут адекватно воспроизводить указанные основные атрибуты деятельности. Поясняя эту мысль, можно сослаться на предложенное известным отечественным психологом Л. С. Выготским разделение способов анализа деятельности на *компо-*

нентный и элементный. Иллюстрируя различия между компонентом и элементом, Л. С. Выготский приводит такой пример. Для воды компонентом будет молекула, поскольку она еще является жидкостью; а элементами — атомы водорода и кислорода; они уже утрачивают специфику исходного целого (жидкости) и являются газами. В этой теории обосновывается существование в структуре деятельности трех основных уровней организации — уровней операций, действий и деятельности в целом [16]. Компонент — та мельчайшая часть целого, которая еще имеет свойства целого; элемент — та часть, из которой состоят компоненты, а следовательно и само целое, но у которого отсутствуют свойства самого этого целого. Поэтому, заключает Л. С. Выготский, психологический анализ деятельности должен быть именно компонентным (а не элементным) — лишь тогда он будет и достаточно детализированным, и одновременно содержательно наполненным, воспроизводящим в своих результатах все богатство свойств исходного анализируемого целого.

Сходная, но получившая еще более глубокую теоретическую проработку точка зрения сформулирована и другим крупнейшим отечественным психологом С. Л. Рубинштейном. Он считал именно действие подлинной единицей — «ячейкой», «клеточкой» человеческой деятельности, в которой наиболее явно и ярко проявляются все основные психологические характеристики не только деятельности, но и личности в целом. Наконец, в одном из наиболее разработанных вариантов психологической теории деятельности, предложенном А. Н. Леонтьевым, действие («уровень действия») также является центральным во всей структуре деятельности [16].

Итак, специфика собственно психологического подхода к анализу управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает её изучение и характеристику прежде всего на уровне действий и их организации. Такой подход обозначается понятием *структурно-морфологического* анализа. По отношению ко многим видам деятельности он дает хорошие результаты. Вместе с тем уже достаточно давно наметилась, а в последнее время стала очень явной следующая тенденция. Этот подход гораздо более адекватен, дает лучшие результаты для анализа относительно более простых видов деятельности, принадлежащих к «субъект-объектному» её типу. Но он значительно менее адекватен сложным — «субъект-субъектным» видам деятельности. В наибольшей степени его недостаточность (именно недостаточность, а не «неправомомерность») проявляется при изучении управленческой деятельности, т. е. деятельности

одновременно и предельно сложной, и максимально воплощающей «субъект-субъектный» принцип организации. Поэтому структурно-морфологический анализ используется при изучении управленческой деятельности в сочетании с другими способами её анализа [16].

Ролевой подход к анализу управленческой деятельности. Он базируется на следующем исходном положении. Поскольку руководитель реализует управление в процессе группового, межличностного взаимодействия, то его деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей. Впервые этот подход был предложен Г. Минцбергом в книге «Природа управленческого труда» [24]. Роль, по его определению, — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Минцберг указывает, что отдельная личность может влиять на характер выполнения роли, но не на её содержание. Автор выделяет 10 основных управленческих ролей, сгруппированных в три основные категории — межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решения [16].

Межличностные роли

Роль главного руководителя. Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

Роль лидера. Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных; ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

Роль «связующего звена». Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Информационные роли

Роль «приёмника информации». Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как «нервный центр» внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.

Роль распространителя информации. Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации имеет чисто фактический характер; другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации.

Роль представителя. Передает информацию относительно планов, политики, действий и результатов работы организации для внешних контактов, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли, связанные с принятием решений

Роль предпринимателя. Изыскивает возможности организации бизнеса внутри самой организации и за её пределами, разрабатывает и запускает «проекты усовершенствований», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов.

Роль устраняющего нарушения. Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных решений.

Роль распределителя ресурсов. Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию и одобрению всех значительных решений в ней.

Роль ведущего переговоры. Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Все эти роли тесно взаимосвязаны. Одновременно они непосредственно вытекают из должностных полномочий руководителя, его официального статуса. Вместе с тем характер их выполнения может оказывать обратное (и достаточно осязаемое) влияние на официальные, статусные и иные характеристики руководителя. Согласованная реализация всех этих ролей, по Г. Минцбергу, — это и есть содержание процесса управленческой деятельности. Проанализировать же эту деятельность, раскрыть её содержание — значит выявить и описать указанные роли по отношению к конкретной анализируемой деятельности, характер их взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга, способы их координации [16].

Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности. Данный подход разработан Г. Юклом, который предложил анализировать управленческую деятельность на основе специфических функциональных единиц — «измерений менеджерского поведения» («дименсий»). Содержание управленческой деятельности может быть описано посредством девятнадцати такого рода измерений.

Внимание к дисциплине: руководитель дисциплинирует подчиненных, характеризующихся плохим выполнением работы, стремлением не подчиняться принятым в организации правилам поведения, нарушениями установленного организационного порядка.

Содействие работе: руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения

заданий, устранять любые помехи и проблемы, порожденные условиями работы и мешающие её выполнению.

Решение проблем: руководитель проявляет инициативу, предлагая решение важных относящихся к выполняемой работе проблем, и действует энергично, принимая в связи с этим, когда необходимо, незамедлительные решения.

Постановка целей: руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненными целей, отражающих специфику выполняемой ими работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненными.

Рольевое уяснение: руководитель информирует подчиненных относительно их обязанностей и ответственности, определяя правила и линию поведения, которых подчиненные должны придерживаться, и сообщает им о том, что от них ожидается.

Акцентирование эффективности: руководитель подчеркивает важность эффективного и своевременного достижения подчиненными поставленных перед ними целей и доводит до них оценку, даваемую им их деятельности.

Планирование: руководитель определяет, как эффективнее спланировать и организовать выполнение работы, намечает, как достичь единых рабочих целей организации, формулирует возможные варианты решения потенциальных проблем.

Координация: руководитель координирует работу подчиненных, подчеркивает важность координации и побуждает подчиненных координировать свои действия.

Делегирование автономии: руководитель делегирует подчиненным ответственность и власть и дает им свободу действий в выполнении рабочих заданий.

Подготовка: руководитель удовлетворяет потребность подчиненных в специальной подготовке, обеспечивает их необходимым инструктажем.

Воодушевление: руководитель побуждает подчиненных к трудовому энтузиазму и создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

Внимание: руководитель проявляет дружелюбие, поддержку и симпатию в отношении к подчиненным, заботится об их благополучии и стремится быть справедливым по отношению к ним.

Участие в решении: руководитель консультируется с подчиненными, прежде чем принять решения, касающиеся работы, и позволяет им влиять на принимаемые решения.

Одобрение: руководитель выражает похвалу и признание подчиненным за эффективную работу и высказывает им особую признательность за исключительные усилия и вклад в достижение организационных целей.

Возможность варьирования вознаграждения: руководитель имеет возможность вознаграждать подчиненных за успешную работу такими ощутимыми ценностями, как повышение заработной платы, содействие в занятии более подходящей должности, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий и др.

Содействие общению: руководитель побуждает подчиненных к установлению дружеских отношений, кооперации, обмену информацией и идеями, взаимопомощи.

Представительство: руководитель устанавливает контакты и поддерживает отношения с другими группами и авторитетными в организации людьми, старается убедить их и по достоинству оценить и поддержать возглавляемое им подразделение, использует влияние вышестоящих руководителей и других лиц в организации, чтобы содействовать защите и реализации интересов своего подразделения.

Распространение информации: руководитель информирует подчиненных о влиянии их работы на функционирование организации, включая информацию о событиях, происходящих в других подразделениях и вне организации; о прогрессе, достигнутом во встречах и переговорах с вышестоящими или находящимися вне организации лицами.

Управление конфликтами: руководитель удерживает подчиненных от ссор и столкновений друг с другом, побуждает их разрешать и помогает им улаживать конфликты конструктивным способом.

Таким образом, несмотря, быть может, на излишнюю детализацию и явное «перекрещивание», дублирование ряда «измерений», данный подход позволяет составить достаточно полное представление о содержании управленческой деятельности [16].

Нормативный подход к анализу управленческой деятельности. Данный способ имеет в настоящее время меньшее распространение и используется как дополнительный по отношению к другим, а также считается одним из методов их реализации. Ключевую роль в нем выполняет понятие нормативно-одобренного способа деятельности (НОСД). В теории профессиональной деятельности это понятие опре-

деляется следующим образом. НОСД — обобщенный и закреплённый инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усреднённые условия способ выполнения деятельности. По отношению к управленческой деятельности НОСД конкретизируется в системе основных должностных обязанностей, т. е. специфических — нормативно-предписываемых, институционально закрепляемых и юридически оформленных требований к целям, задачам, основным правам и прерогативам деятельности руководителя, а также к его ответственности. Вся эта система является нормативной, т. е. объективированной основой содержания управленческой деятельности. Следовательно, для установления этого содержания необходимо прежде всего раскрыть содержание НОСД руководителя. Вместе с тем, поскольку в любом случае НОСД реализуется конкретным человеком, в него под влиянием личностных особенностей субъекта вносятся многочисленные изменения. Складывающийся в каждом конкретном случае индивидуальный способ деятельности (ИСПД), с одной стороны, будет не полностью воспроизводить все содержание нормативного способа, но с другой — может обогащать, расширять его содержание. Формирование индивидуального способа деятельности определяется всей системой личностных и профессиональных качеств руководителя.

Процедура нормативного анализа включает два основных этапа. На первом анализируется содержание НОСД в плане закреплённых в нем основных должностных обязанностей и требований к их выполнению. На втором анализируются расхождения нормативного и индивидуального способов деятельности; затем результаты двух этапов анализа обобщаются и интерпретируются [16].

В целом следует подчеркнуть, что нормативный анализ управленческой деятельности базируется на другом, более общем методе изучения деятельности — методе анализа документации (технологической, организационной). Он позволяет получить важную информацию о деятельности, но в основном о её внешней стороне. Он поэтому хотя и необходим, но недостаточен для раскрытия психологического содержания управленческой деятельности.

Функциональный анализ управленческой деятельности. Данному подходу принадлежит особая роль как с точки зрения возникновения «науки об управлении» в целом, так и с точки зрения значимости для современного состояния исследований в этой области. Возникнув в русле «административной школы» управления, этот подход к пониманию природы управленческой деятельности и способов её изучения

сегодня явно доминирует и является, по-видимому, наиболее адекватным способом раскрытия её содержания. В трудах А. Файоля и его последователей, в американской школе менеджмента были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности, ставшего в настоящее время своеобразной нормой её изучения [16]. Он обрел статус некоего канона как для исследовательских, так и для дидактических целей. Анализ управленческой деятельности в учебной литературе приводится, как правило, на основе раскрытия главных функций управления.

Это вполне закономерно, поскольку функциональный подход фиксирует главное в управленческой деятельности — наличие в ней некоторой постоянной, инвариантной системы функций. Они составляют суть и специфику этой деятельности в целом именно как особого типа трудовой деятельности, независимо от её конкретных разновидностей. Проанализировать управленческую деятельность согласно этому подходу — значит дать её характеристику с точки зрения основных управленческих функций, реализуемых руководителем (целеполагания, планирования, мотивирования, организации, принятия решения, контроля, оценки и др.), а также способов их согласования. Кроме того, этот подход не только не противоречит всем иным, но и позволяет их интегрировать. Наконец, именно в его русле получены наиболее существенные и комплексные данные, осуществлена детализированная и разноплановая характеристика управленческой деятельности [16].

Функциональный анализ исторически возник и продолжает оставаться не психологическим, а более широким и общим — организационным способом исследования управленческой деятельности. Поэтому он ставит во главу угла общие объективные особенности её содержания и в результате дает «четкую фотографию» её внешней стороны. Однако именно в силу «четкости» и предельной детализированности получаемой картины внутри него складываются достаточные предпосылки для того, чтобы дополнить такого рода объективированный анализ изучением психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. Очень показательным, что главные психологические направления исследования управленческой деятельности прямо соотносятся с основными функциями: например, психология принятия управленческих решений, психология коммуникаций в деятельности руководителя, психология мотивации руководителя и др. В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа».

В этом качестве рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что её «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными [16].

Итак, основными способами изучения управленческой деятельности являются её «микроанализ» (включающий пооперационный и хронометрический подходы), «эмпирический» анализ (включающий анализ «видов содержания» труда и ситуационный подход), деятельность-но-психологический, ролевой, дименсиональный, нормативный и функциональный подходы. Их сопоставление позволяет выявить ряд дополнительных особенностей управленческой деятельности и методов её изучения.

Во-первых, следует констатировать множественность существующих подходов и отсутствие какого-либо единого и универсального способа анализа. Реальная сложность управленческой деятельности такова, что она не может быть описана лишь в каком-то одном аспекте, а требует многопланового анализа.

Во-вторых, любой из рассмотренных подходов имеет свои достоинства и ограничения, в каждом из них определяется сфера, область действия. Поэтому рассмотренные подходы являются не альтернативными, а взаимодополняющими. Наиболее эффективным в связи с этим является синтез ряда подходов.

В-третьих, главным отличительным признаком всех подходов является использование в них принципиально разных единиц анализа. Они различаются по объему («масштабу»), по степени обобщенности — начиная от наиболее дробных в «микроанализе» и кончая наиболее крупными в функциональном анализе [16].

3. Психологический анализ содержания управленческой деятельности

Одним важнейших свойств процессов управленческой деятельности является их детерминированность системой индивидуальных качеств субъекта [30]. Соответственно, исследование этих закономерностей должно рассматриваться в качестве одного из главных направлений разработки проблемы личностных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности. Более того, если сравнивать значимость двух основных категорий детерминант процессов управленческой деятельности — объектных и субъектных, — то, по-видимому, именно последним принадлежит бóльшая роль в обусловливании результативных параметров и процессуальных характеристик решений. В общетеоретическом плане это положение зафиксировано в известном тезисе, согласно которому именно совокупность субъектных характеристик («общих, постоянных и индивидуально-специфических» [15] определяет содержание и структуру процессов деятельности руководителя.

В плане изучения управленческой деятельности данная общая проблема формулируется следующим образом. Как связаны между собой индивидуальные качества субъекта и процессы управления? Существуют ли среди них такие, которые в наибольшей мере влияют на деятельность руководителя? Если да, то какова их совокупность? Существует ли некая специфическая «способность к управленческой деятельности»? Как соотносятся индивидуальные качества, являющиеся профессионально важными для управленческой деятельности в целом, с качествами, обеспечивающими эффективные решения в ней? Как связаны индивидуальные качества, специфичные процессам руководства в целом, с общим и традиционным понятием «организаторских» и «управленческих» способностей [17]?

Анализ этих вопросов требует определения особенностей проблемы индивидуальных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности в целом. Следует отметить определенную двойственность сложившейся ситуации. Действительно, проблематика индивидуальных качеств достаточно широко представлена в исследованиях управленческой деятельности, имеет множество конкретных аспектов и направлений; полученные результаты достаточно обширны и разнообразны. В целом можно считать, что это одна из наиболее традиционных сфер исследования управленческой и организационной деятельности. Все исследования такого плана образуют своего рода

«дифференциальную управленческую психологию». Например, это изучение эффективности управленческой деятельности в целом в зависимости от индивидуальных качеств субъекта; исследование структуры личности управленца и организатора; проблема управленческих и организаторских способностей; исследования, связанные с проблематикой отбора, подбора, аттестации управленческих кадров и имеющие прикладную направленность; проблема стилевых особенностей управления в зависимости от системы индивидуальных качеств; построение типологии управления (и руководства) в связи со специфичностью субъектных детерминант [15; 17; 30]. Вместе с тем сохраняется вопрос о правомерности прямого переноса всех этих данных на проблему детерминированности личностных качеств в руководстве. В связи с этим задача дальнейшего анализа может быть конкретизирована следующим образом: какие результаты, особенности и традиции, сложившиеся в рамках этого направления, необходимо в первую очередь использовать для разработки проблемы личностных качеств руководителя? Как в этом направлении представлена связь уже не управленческой деятельности в целом с индивидуальными качествами, а их связь непосредственно с эффективностью деятельности? Каковы основные трудности разработки этой конкретной проблемы и задачи её исследования? Предпринимая попытку анализа этих вопросов, необходимо учитывать некоторые особенности рассматриваемой проблемы. Однако прежде чем перейти к рассмотрению вопросов, связанных с изучением проблемы личностных качеств руководителя, следует отметить следующее. Понятие профессионально важных качеств личности было многопланово и фундаментально разработано в трудах В. Д. Шадрикова. Им были изучены и описаны сложнейшие вопросы, связанные с формированием, развитием и реализацией ПВК в структуре деятельности. Раскрыты механизмы формирования профессионально важных качеств, показано, что данный конструкт является многогранным образованием. Описана взаимосвязь обучения и развития в процессе освоения профессиональной деятельности, изучена роль способностей в профессиональном процессе и мн. др. В. Д. Шадриковым была разработана парадигма системогенеза профессиональной деятельности. В основу решения поставленных задач по изучению многочисленных проблем психологии деятельности был положен генетический принцип исследования, который требует рассматривать явление в динамике. В. Д. Шадриковым было предложено и успешно реализовано изучение общепсихологической теории деятельности с помощью методологии

системного подхода. Методы структурно-психологического анализа позволили раскрыть некоторые особенности структуры, формирования и функционирования психологической системы деятельности, показать психологическую сущность научения в процессе освоения профессии, раскрыть закономерности системогенеза деятельности [31].

Фундаментальная проблема детерминации личностными качествами эффективности управленческой деятельности практически полностью была разработана на материале профессионально важных качеств. Рассмотрим некоторые проблемы изучения данного вопроса, сложившиеся в прикладных работах по психологическому анализу профессиональной деятельности.

Во-первых, изначально на проблему ПВК управленческой деятельности распространяется традиционный подход. В нем преобладает аналитическая установка — выделение и последующее изучение некоторых отдельных качеств, определяющих результативные параметры деятельности [15; 17]. Предполагается, что совокупность таких качеств стабильно и однозначно определяет параметры деятельности. Иными словами, в основе такой установки лежит убеждение в наличии стойкой и значимой связи между отдельными качествами субъекта и эффективностью деятельности. Таким образом, данная установка предполагает, что связь индивидуальных качеств с деятельностью существует и может быть обнаружена на аналитическом уровне. Такой аналитический подход доминирует не только в связи с его относительно бóльшей очевидностью, простотой и реализуемостью, но и в связи с прикладными задачами. Последние требуют стабильных качеств, определяющих эффективность деятельности с последующей организацией на их основе мероприятий по профотбору, профподбору, расстановке кадров и пр. Нельзя не видеть, однако, что при этом в жертву приносится важная закономерность организации индивидуальных качеств — целостность их организации, структурное влияние всей их системы на деятельность. Аналитический способ может реализовываться, однако, с разной степенью детализации и быть направлен на выявление качеств разной меры обобщенности [17]. В связи с этим необходимо отметить две другие особенности рассматриваемой проблемы.

Исходно принимается установка на «максимально глубокий» и детализируемый анализ профессионально важных качеств. Вследствие этого сами выделяемые качества выступают как минимально обобщенные, а еще желательнее как приближенные к базовым, первичным качествам психических процессов, свойств личности. Оказывается, что,

чем детальнее анализ и менее обобщены выделяемые качества, тем слабее и неоднозначнее связь каждого из них с параметрами деятельности в целом [15]. Это проявляется, например, в частом отсутствии значимых корреляций качеств с параметрами деятельности. Данная тенденция тем более выражена, чем сложнее анализируемая деятельность. Выделяемые качества хотя и сохраняют свою функциональную роль, но становятся при их детализированном способе выделения как бы неспецифичными самой деятельности, утрачивают прямые и стабильные отношения с параметрами её эффективности. Тем самым объективно правильное и логичное «движение анализа» в сторону его углубления и детализации приводит к обратному результату — к утрате деятельностной специфичности выделяемых качеств и к неоднозначности, а часто противоречивости получаемых результатов.

Как один из способов преодоления этой принципиальной трудности сложился и иной вариант аналитического поиска профессионально важных качеств. Он наиболее характерен для сложных типов деятельности. Акцент делается на поиске таких качеств, которые по своей природе являются обобщенными, комплексными. Они уже не могут быть соотнесены ни с одним базовым и инвариантным личностным свойством, но в то же время более полно отражают специфику изучаемой деятельности. В этом плане можно привести множество такого рода «кентаврических» качеств, которые, будучи концептуально очень неопределенными и рыхлыми, имеют право на жизнь [15; 17]. Более того, они оказывают сильное, прямое и однозначное влияние на результативные параметры деятельности. По отношению к управленческой деятельности это, например, общественная энергичность, самообладание, предприимчивость и инициативность, требовательность и т. п. По отношению, например, к другой, близкой по сложности деятельности — деятельности учителя — это педагогический такт, доброта, проницаемость и пр. Но именно качества подобного рода труднее всего поддаются (а чаще вообще не поддаются) строгим психодиагностическим методам, что создает принципиальные трудности практической работы с ними. Обобщая вторую и третью особенности, можно видеть, что они приводят к ситуации, которая должна быть охарактеризована как достаточно тревожная. Действительно, именно те качества, которые в концептуальном плане наиболее определены, строги, производны от базовой структуры личности, в большинстве случаев как бы неспецифичны по отношению к требованиям целостной деятельности, особенно когда речь идет о сложных видах деятельности [15]. В то же

время максимально обобщенные, а потому неопределенные и «рыхлые» в концептуальном плане качества, наоборот, наиболее специфичны требованиям деятельности и в этом смысле практически валидны. Причем степень остроты этого противоречия, как уже говорилось, прямо пропорциональна мере сложности, комплексности деятельности. Оно наиболее сильно проявляется в деятельности «субъект-субъектного» типа, в особенности в управленческой деятельности. По высказыванию А. В. Карпова, «именно это противоречие, так или иначе проявляющееся во многих исследованиях, но не становящееся в них предметом специального рассмотрения, вообще должно быть понято как главная проблема прикладной дифференциальной психологии». Соответственно, как таковая она должна быть осознана, что предполагает попытки её рассмотрения [15; 17].

Сформулированное противоречие конкретно и отчетливо проявляется в исследованиях управленческой деятельности, обуславливая еще одну особенность исследований индивидуальных качеств как её субъектных детерминант. Как известно, данная проблема в наиболее общем виде формируется как проблема «структуры организаторских и управленческих способностей» (или как проблема «структуры личности руководителя»). Конечная цель её разработки состоит в определении совокупности индивидуальных качеств, которые обеспечивают эффективную реализацию управленческой деятельности и обусловлены её содержанием. При этом поднимается также и вопрос об организации и структурировании качеств, хотя он изучен в значительной меньшей мере. Различные авторы предлагают конкретные версии такого рода качеств, составляющие, по их мнению, содержание и структуру управленчески-организаторских способностей [16]. При всех различиях получаемых результатов их объединяет одна особенность. Большое, а часто ведущее место в изучаемых структурах занимают именно качества обобщенного, деятельностно-специфического плана [15]. Их выделение проводится по профессиографическим и феноменологическим основаниям. Сами же выделяемые качества достаточно слабо, неполно и неоднозначно соотносятся с теми качествами и их группами, которые традиционно рассматриваются в теории личности как базовые и основные, концептуально определенные и обусловленные уже не структурой деятельности, а собственными закономерностями психологической структуры личности. Например, Л. И. Уманский выделяет такие качества, как психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требова-

тельность, критичность, склонность к организаторской деятельности, а также более общие личностные свойства: инициативность, самостоятельность, общий уровень развития, наблюдательность, общительность, настойчивость, активность, работоспособность [16]. По мнению А. Г. Ковалева, основными для управленца являются способность к быстрой и точной ориентировке в людях, практичность склада ума, гибкость, подвижность, волевые качества, самообладание, настойчивость, требовательность, тактичность, целеустремленность, общительность, оптимизм. А. Л. Свенцицкий ставит на первое место следующие качества: компетентность, мировоззренческие качества, ответственность, гибкость, коммуникативность, мнемические способности, волевые качества [16; 30]. В. И. Михеев указывает на необходимость самообладания, выдержки, тактичности, и инициативности, креативности, ответственности, работоспособности, смелости, компетентности, общительности, зрелости, терпеливости, «здорового карьеризма» [30].

Итак, подавляющее большинство представленных профессионально важных качеств отражает специфически-деятельностную детерминацию, нежели дифференцируется по структурно-личностным критериям. Кроме того, смешение в предлагаемых перечнях качеств, являющихся гетерогенными по своей сути и даже принадлежащих к различным уровням интегративной организации субъекта, затрудняет решение еще одной задачи — поиска закономерностей их структурирования, синтезирования в целостные ансамбли. Между тем именно они реально детерминируют управленческую деятельность, выступают в ней лишь в своем комплексном проявлении. Предпринимая далее попытки обнаружения структурных связей между качествами, большинство авторов использует метод статистических коррелограмм. Вместе с тем представленность в них разноуровневых по своей природе качеств, «смешение» в одномерной коррелограмме свойств разных интерактивных уровней организации субъекта не вскрывает главную особенность их структурирования — иерархичность [15; 16].

Наряду с этим возможна и иная логика исследований: не «от деятельности к структуре качеств личности, реализующих её», а «от структуры личности к выявлению тех её качеств, которые выступают как профессионально важные для деятельности». При этом в качестве исходных рассматриваются качества, полагаемые в теории личности наиболее унитарными и базовыми. Тем самым они дифференцируются не по деятельностно-феноменологическому, а по структурно-личностному критерию. Затем определяются закономерные сочета-

ния (паттерны) личностных качеств, специфичных конкретной деятельности. Эти паттерны верифицируются далее по внешним критериям и в случае подтверждения рассматриваются в качестве основы для описания структуры «управленческих способностей». Типичными в этом отношении являются так называемые «профильные» исследования, цель которых заключается в определении релевантного управленческой деятельности профиля (фактически аналога структуры) личностных качеств [15; 30]. Эти профили, диагностируемые посредством комплексных личностных методик, чаще на основе опросника 16 PF Р. Кеттела, или посредством батареи методик. При этом, однако, данное направление также сталкивается с принципиальными трудностями, суть которых двояка. Во-первых, получаемые «профильные» результаты очень неоднозначны, вариативны даже в пределах одного и того же типа деятельности. Во-вторых, профильный подход изначально ограничен, т. к. он заранее предопределяет исходный набор базовых свойств, включенных в исследование, и тем самым накладывает априорные ограничения на привлечение иных качеств. Последние, однако, могут быть также существенными в плане раскрытия структуры управленческих способностей.

Рассмотренные подходы к решению проблемы субъектных детерминант, несмотря на их различия, имеют важную общую черту. В качестве внешних критериев валидации свойств и их структуры используются итоговые — результативные параметры деятельности. Между тем достаточно представлен и иной — процессуальный — подход, связанный с определением закономерных отношений индивидуальных качеств субъекта с содержательными особенностями деятельности — её стилевыми характеристиками, а также с типами управления, руководства [15; 17; 30]. Это одно из наиболее развитых традиционных направлений в психологии управления, выходящее в своем полном объеме за пределы проблемы индивидуальных качеств. Необходимо выделить следующий аспект этих исследований. Стили трактуются в них как поведенческие симптомокомплексы действий и способов их реализации. Будучи таковыми, они детерминируются не каким-либо одним качеством субъекта и не их аддитивной совокупностью, а их закономерными симптомокомплексами — структурами качеств. Структурный характер детерминации стиля проявляется в частом отсутствии стилистически значимых связей между уровнем развития отдельных качеств и эффективностью деятельности [15; 17; 30]. Существенно разные стили имеют, как правило, одинаковое результативное выражение.

Следовательно, сам стиль как следствие эффектов структурирования индивидуальных качеств выполняет адаптивную функцию, приводя к формированию того способа деятельности, который максимально соответствует структуре индивидуальности. В рамках стилевых симптомокомплексов реализуется механизм взаимокомпенсации отдельных качеств. Аналогичный смысл — но уже не в плане поведенческих проявлений, а в плане личностной дифференциации — имеет понятие типов управленцев (организаторов).

Итак, смысл типологически-стилевого направления состоит в том, что в нем на первый план выходит аспект, связанный со структурированием качеств, с закономерностями и формами их организации в целостные ансамбли.

Таким образом, анализ особенностей проблемы субъектных детерминант управленческой деятельности показывает, что в её современном состоянии проявляется общая логика научного познания. Это наличие в нем преимущественно аналитического и преимущественно системного способов изучения, их последовательная смена. По отношению к иным видам и типам деятельности необходимость такого перехода осознана и частично реализована [15; 17]. В этих исследованиях предприняты продуктивные попытки раскрытия совокупности профессионально важных качеств как целостных, системных образований. Эта общая логика и полученные в соответствии с ней результаты должны служить ориентирами и для дальнейшего изучения проблемы субъектной детерминации управленческой деятельности. Это тем более необходимо, что в рамках каждого из рассмотренных направлений к настоящему времени сложились внутренние предпосылки для подобной переориентации исследований.

Действительно, доминировавший длительное время в исследованиях управленческой деятельности аналитический способ изучения её профессионально важных качеств необходим и продуктивен. Он позволяет установить частные зависимости этой деятельности от меры выраженности различных индивидуальных качеств и выявить наиболее значимые из них в плане её обеспечения. Вместе с тем сама «идеология» такого подхода обуславливает его принципиальную ограниченность, заставляет рассматривать его как хотя и необходимый, но недостаточный для общего решения данной проблемы. Он отражает лишь один из аспектов комплексной и многомерной детерминации управленческой деятельности со стороны системы субъектных детерминант — её аналитический уровень, её обусловленность именно отдельными

свойствами субъекта [30]. Вместе с тем в реальности эти свойства проявляются и действуют по необходимости целостно, как единая структура. Причем эффекты и механизмы их структурного воздействия, как показано в отношении иных видов деятельности, могут быть не только не слабее, но и сильнее, чем эффекты влияния со стороны отдельных качеств. Кроме того, аналитический способ исследования, по выражению А. В. Карпова, «является абстракцией и следствием изначального упрощения естественной организации системы индивидуальных качеств» [15; 17]. Не случайно, что, чем «глубже» проводимый анализ и чем к более концептуально определенным качествам он приводит, тем слабее и неоднозначнее становится их связь с параметрами деятельности. Следовательно, такой способ исследования должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных, выявленных ранее качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Встает задача исследования механизмов интеграции отдельных свойств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности. Не исключено, что на этом интегративном уровне могут существовать дополнительные закономерности. К аналогичному выводу приводит и рассмотрение другой проблемы. Как было показано, в ходе анализа могут устанавливаться качества достаточно высокой меры обобщенности, комплексности (хотя за это приходится «платить» концептуальной неопределенностью выделяемых качеств). Это качества, которые уже сами по себе являются подчеркнуто синтетическими. Несмотря на их концептуальную неопределенность, результаты анализа становятся более содержательными и практически валидными [15; 17]. Однако и здесь проявляется все та же необходимость дополнения аналитического способа структурным. Дело в том, что в силу своей обобщенности и комплексности выделяемые при таком подходе качества являются системными образованиями. Следовательно, для того, чтобы уяснить их природу, наполнить их психологическим содержанием и придать им концептуальную определенность, необходимо также выявить их структуру. Можно видеть, что и в этом плане встает все та же задача — раскрыть закономерности структурной, интегральной организации выделяемых в ходе анализа управленческой деятельности индивидуальных качеств высокой степени обобщенности [15; 17].

Проблема детерминации индивидуальных качеств субъекта формулируется как проблема некоторых способностей в управленческой

деятельности. Оперируя понятием стиля как «поведенческого симптомокомплекса» и типа как «личностного симптомокомплекса свойств», это направление ставит задачу поиска закономерностей их формирования, наличия у них закономерных структур. Последнее же может быть осуществлено лишь в плоскости поиска интегративных закономерностей синтеза индивидуальных качеств в целостные структуры, которые феноменологически проявляются и описываются в понятии симптомокомплекса [15; 17].

Обобщая сказанное, можно заключить, что все сформулированные проблемы как бы сходятся к одному «проблемному ядру» — к необходимости изучения закономерностей и механизмов интеграции индивидуальных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности в целом.

Конкретизируя рассмотренные вопросы можно сказать, что главная задача изучения детерминации индивидуальными качествами должна состоять в необходимости раскрытия закономерностей и механизмов их интеграции при реализации их в выявлении целостных структур субъектных качеств. Решение данной задачи связано с постановкой еще одной. Это проблема поиска, разработки таких методических процедур, которые позволяли бы реализовать интегративный план исследования; вскрывали бы целостные (интегративные) структуры личностных качеств. Таким образом, можно видеть, что главной и, по-видимому, наиболее перспективной становится задача изучения организации и интеграции индивидуальных качеств как детерминант управленческой деятельности. В концептуальном плане она эквивалентна проблеме раскрытия особенностей функциональной организации индивидуальных качеств в целостные структуры.

В решении данной задачи мы считали нужным остановиться на методическом подходе. В настоящее время активно решаются задачи исследования структур личностных качеств руководителя в рамках системного подхода. Учитывая то, что различия в системах личностных качеств мужчин и женщин — руководителей действительно существуют, следует отметить: данные различия имеют место на уровне их структур. В силу этого, они — эти различия — могут быть обнаружены лишь при условии дополнения традиционной методологии исследования (аналитической) новым подходом — структурным.

Преимущества данного подхода очевидны. Он позволяет дать комплексную характеристику личности с учетом всех компонентов данной системы и характера взаимосвязей между ними, а также с учетом

функционирования и развития данной системы. Именно проявление данной системы личностных особенностей в управленческой деятельности представляет для нас особый интерес. Анализ личности руководителя (мужчин и женщин) не может быть представлен определением уровня развития отдельных качеств или в плане их аддитивной совокупности, необходимо предоставить его (анализ) в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему. Особое значение данного подхода подчеркивали К. К. Платонов, В. Д. Шадриков, А. В. Карпов [15; 17; 27; 32].

Таким образом, все сформулированные проблемы и принципиальные пути их изучения как бы сходятся к одному «проблемному ядру» — к необходимости изучения закономерностей и механизмов интеграции индивидуальных качеств как субъективных детерминант управленческой деятельности в целом.

Проблема профессионально важных качеств получила комплексную разработку и в трудах ученых Ярославской психологической [15; 16; 17; 31; 32]. В качестве методологической основы исследования вопроса о генезисе ПВК ими предложено и обосновано применение системного подхода. В функции профессионально важных могут выступать не только собственно психические, но и внепсихические свойства субъекта — соматические, биологические, морфологические, конституциональные, типологические, нейродинамические и др. Например, элементарная физическая сила и выносливость — ярко выраженные ПВК для многих видов деятельности [15].

В исследованиях Ярославской психологической школы последнего времени при изучении структурной детерминации личностных качеств в системе управления было предложено новое операциональное понятие — *профессионально негативные качества* (ПНК) [30]. Категория ПНК раскрывает новый аспект общей структурной детерминации управленческой деятельности со стороны её субъектных детерминант. Данная характеристика, являющаяся противопоказанием к управленческой деятельности, не тождественна понятию «анти-ПВК», хотя, близка ему по смыслу. Если анти-ПВК характеризуются как свойства личности, выступающие противопоказаниями к той или иной профессиональной деятельности, значимо, отрицательно коррелирующие с параметрами деятельности, то ПНК — это характеристика системы негативных качеств личности более широкого плана. Было установлено, что категория личностных детерминант эффективности управленческой деятельности включает в себя как профессионально важные,

так и профессионально негативные качества личности в их неразрывной взаимосвязи [30]. Степень выраженности личностных качеств на функциональном уровне управления способствует возникновению определенных интегративных механизмов в структуре личности, на основе которых осуществляется деятельность в сфере руководства. Некоторые личностные качества трансформируются в зависимости от выполняемой руководителем деятельности. Следовательно, структура личности руководителя вмещает в себя качества, которые могут быть как характеристиками — показаниями к управленческой деятельности, так и «отрицательными» качествами, препятствующими успешному руководству. Таким образом, профессионально негативные качества являются не просто свойствами — противопоказаниями для профессиональной деятельности, это система качеств негативного характера, представленная в структуре личности и находящаяся в неразрывной связи с ПВК, причем вариативное сочетание ПВК и ПНК определяет итоговые эффекты влияния всей совокупности личностных характеристик на параметры управленческой деятельности. Более того, в исследованиях, касающихся проблем профессиональной деятельности [15; 16] указывается, что, помимо профессионально важных качеств, анти-ПВК, существуют и нейтральные качества, не влияющие на результативность деятельности. По нашему мнению, структура личностных качеств как субъектных детерминант деятельности должна быть представлена в виде континуума: профессионально важные, профессионально нейтральные и профессионально негативные качества. Причем полярные значения (ПВК и ПНК) являются вариативными. Они могут менять знак в зависимости от конкретной управленческой ситуации либо при усилении какого-то из них. Данное положение подтверждается рядом наших исследований [30]. В них отмечается, что в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества — вредные в ситуации управления, т. е. существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в ПНК.

Сказанное позволяет сделать вывод, что данная группа качеств (как положительного, так и отрицательного характера) представлена в структуре личности и не может рассматриваться в отрыве друг от друга. В связи с этим необходимо сформулировать более точное определение нового операционального понятия. Профессионально негативные качества — это индивидуальные свойства субъекта, высту-

пающие профессиональными противопоказаниями к той или иной деятельности, значимо отрицательно коррелирующие с одним или несколькими параметрами деятельности, находящиеся в неразрывной связи с системой ПВК в структуре личности, но имеющие противоположную (по отношению к системе ПВК) направленность к обеспечению результативных параметров деятельности.

Следует отметить, что, поскольку оба класса (ПВК и ПНК) находятся в неразрывной связи в структуре личности, можно утверждать, что профессионально негативными качествами могут выступать (так же, как и у ПВК) общесоматические (конституциональные) и нейродинамические свойства человеческого организма; свойства психических процессов; направленность личности, её потребности, интересы, мировоззрение и убеждения, отношения личности и моральные качества. Например, «выжидающая» стратегия в профессиональной деятельности (феномен «антимотивации»), отсутствие инициативы при осуществлении трудовой деятельности, безусловно, является ПНК. В целях более полного раскрытия специфики и особенностей ПНК, на наш взгляд, необходимо выделить основные категории индивидуальных характеристик, образующих в совокупности систему качеств, препятствующих выполнению профессиональной деятельности.

Абсолютные ПНК — свойства субъекта, не позволяющие выполнять деятельность на минимально допустимом или нормативно заданном «среднем» уровне (психофизиологические ограничения, усвоенные социальные паттерны (семейные ценности, воздействие ближайшего окружения)).

Относительные ПНК — свойства субъекта, препятствующие профессиональному развитию (отсутствие способностей, применительно к конкретной деятельности, наличие некомпенсируемых качеств (психофизиологических особенностей)).

Мотивационные ПНК — феномен «антимотивации». Наличие у субъекта деятельности мотивов, отвергающих профессиональную деятельность (мотивация спокойной жизни, «выжидающая» стратегия в профессиональной деятельности, отсутствие инициативы).

ПВК — наличие у субъекта деятельности минимального уровня развития ПВК.

Последняя (четвертая) группа в системе ПВК — наличие у субъекта деятельности минимального уровня развитости анти-ПВК, а в системе ПНК — наличие у субъекта деятельности минимального уровня развитости ПВК — еще раз показывает тесную взаимосвязь данных ка-

тегорий в структуре личности. Мера представленности ПВК и ПНК у конкретного индивидуума, психофизиологическое состояние субъекта деятельности, его мировоззренческие взгляды, моральное состояние и мн. др. в определенный момент, специфичность выполняемой им деятельности будут определять итоговые эффекты влияния совокупности личностных качеств на результативность деятельности.

Подводя итог сказанному, следует подчеркнуть, что проблема детерминации личностных качеств, являясь органично взаимосвязанной со многими фундаментальными психологическими проблемами, играет важную роль в их развитии [15]. Личностные качества занимают центральное место в структуре деятельности и оказывают решающее влияние на её результативные и процессуальные характеристики. Следовательно, любые психологические исследования, направленные на оптимизацию профессиональной деятельности, совершенствование подготовки и отбора к ней, повышение эффективности в сфере управления и решение некоторых иных задач прикладного плана, не включающие в свою сферу специфичность личностных конструкторов, становятся по определению неполными и незавершенными.

Представленное понятие ПНК раскрывает новый аспект общей структурной детерминации профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности в частности со стороны её субъектных детерминант. Структурное изучение личностных детерминант в системе трудовой деятельности расширяет представления о той системной организации личностных характеристик, которая лежит в основе диагностируемых характеристик (ПВК и ПНК).

4. Постановка проблемы исследования информационной деятельности

В настоящее время информационная деятельность — выполнение профессиональных задач, связанных с применением новых информационных технологий, — стала неотъемлемой частью жизни большинства специалистов. Неизбежно она коснулась и такого специфического и сложного вида профессионального труда, как управление. В связи с этим необходимо определить, к какому классу относится информационная деятельность, и попытаться проследить специфику этого новейшего вида профессионального труда в системе управления.

Очевидным является факт, что по мере социально-экономического развития общества разворачивается и эволюционный процесс трансформации форм и видов, типов и классов профессиональной деятельности. Это явление в системе научного знания принято обозначать понятием «филогенез деятельности» [9]. Как известно, до недавнего времени все виды профессионального труда дифференцировались на субъект-объектные и субъект-субъектные. К субъект-объектному классу деятельности относятся все виды и типы деятельности, в которых в качестве их непосредственного предмета выступает любая объективная реальность, любой внешний объект, любая вещь или их совокупность. Предметы всех видов деятельности данного класса имеют общую особенность: они лишены одушевленности — субъектности, это именно материальные объекты. Данный класс охватывает огромное количество конкретных видов и типов трудовой деятельности; он наиболее широко представлен в сложившемся разделении труда и одновременно является наиболее традиционным предметом рассмотрения в психологии труда [28]. К субъект-субъектному классу относятся все виды и типы деятельности, непосредственный предмет которых уже не сугубо материальный объект, а одушевленный субъект — человек. В них предметом деятельности является субъект как таковой. Таким образом, в данном классе деятельности предметом выступает столь специфический во всех отношениях объект реальности, каковым является субъект. К такого рода деятельности относится, например, деятельность руководителя, педагога, врача и т. п. Именно субъект-субъектные виды и типы деятельности характеризуются одновременно и наибольшей сложностью, и наибольшей значимостью для общественного разделения труда, и наибольшей перспективностью с точки

зрения эволюции форм трудовой деятельности. Они к тому же и значительно богаче содержанием, в особенности психологическим [28].

Однако новый класс деятельности — информационный выводит проблему исследования субъекта труда на новый более сложный уровень познания. Возникает объективная необходимость дифференциации нового класса профессиональной деятельности — субъектно-информационного, исследование которого будет содействовать дальнейшему развитию психологической теории деятельности.

4.1. Психологический анализ информационной деятельности

Бурное развитие компьютерной техники стимулировало возникновение большой палитры деятельностей информационного характера и их экспансию в «мир деятельностей».

Смена двух традиционно дифференцируемых классов, а также постепенное и неуклонное изменение приоритетов между ними в структуре общественного разделения труда — это и есть объективная по природе и магистральная по масштабу тенденция изменения мира профессий [13]. Вместе с тем наиболее важно, что развертывание этой объективной по своей сути логики нельзя считать завершенным: такая точка зрения является и недостаточно обоснованной, и не доказанной, и даже отчасти наивной. Ограничиваться ею — означает приуменьшать реальную сложность эволюции форм трудовой активности, ограничивать диапазон их прогресса и фактически во многом закрывать возможность продуктивного и углубленного исследования все новых её типов и разновидностей, а возможно, и классов — прежде всего, субъектно-информационного. Важно и то, что именно ему принадлежит будущее; это ставит вопрос о его приоритетном изучении, а также о синтезе представлений о нем и о разработке обобщающей психологической теории деятельности. Она должна синтезировать в себе представления как о субъект-объектных и субъект-субъектных её типах, так и о её субъектно-информационном классе. Очень показательно, что именно это обстоятельство находит все более зримое и многоплановое подтверждение в ряде современных подходов к проблематике профессиональной деятельности. В частности, оно выступило одним из основных в целом ряде выполненных Ярославской психологической школой исследований [8]. На их основе было обосновано положение, согласно которому существующая, достаточно простая дифференциа-

ция огромного многообразия деятельностей («мира деятельностей») всего на два класса является упрощенной, не отражающей всего их реального многообразия. Она должна рассматриваться только как первая, но именно поэтому лишь исходная, начальная ступень развития представлений об иных, также качественно своеобразных классах деятельности. Все это тем более актуально что «мир деятельностей» динамичен, а мера этой динамичности, постоянно возрастая, в настоящее время достаточно велика. Она характеризуется перманентным возникновением принципиально новых видов деятельности и форм её организации, не говоря уже о еще более быстром прогрессе их технологической составляющей [13].

В связи с этим, как показывает специальный анализ всех отмеченных вопросов, возникает необходимость дифференциации качественно специфического и несводимого к двум уже выделенным классам деятельности — *субъектно-информационного* [12]. Его важнейшей отличительной характеристикой является то, что в нем имеет место та же самая в принципе трансформация (т. е. принципиальная по смыслу и радикальная по масштабу), которая привела в свое время к необходимости дифференциации субъект-объектного и субъект-субъектного классов. Это трансформация основного атрибута деятельности — её *предмета*. В субъектно-информационных видах деятельности им выступает уже не объект, но и не субъект, а совершенно иная и предельно специфическая сущность — информация. Она сама по себе, исходно не является ни объектом, ни субъектом, хотя может включаться в тот и другой — и по отдельности, и одновременно. Сама она «безразлична» к тому, во что включается, — к контенту. Сфера действия и область представленности этого третьего класса предельно широка; в деятельности этого класса их основной атрибут — предмет — не только качественно трансформируется, но и еще более усложняется [8]. Причем такое усложнение происходит в самом прямом смысле данного понятия, поскольку деятельность данного класса становится еще более опосредствованной, а её предмет — еще более имплицитным, вообще приобретая в ряде случаев черты именно качественно новой реальности — *виртуальной*.

Таким образом, со всей очевидностью и, более того, с объективной необходимостью формулируется задача приоритетного исследования именно этого, пока не вполне традиционного, но крайне важного класса профессиональной деятельности. Уже выполненные к настоящему времени исследования вскрывают глубокую психологическую специ-

фичность данного класса, наличие у него качественно иных по сравнению с двумя другими классами особенностей и закономерностей. Кроме того, не менее значимо, что именно этому классу принадлежит будущее; он с очевидностью находится на «острие» прогресса видов и типов профессиональной деятельности — прогресса, масштабы и темпы которого не только велики, но зачастую даже непредсказуемы. Он и его дальнейшая эволюция составляет не только ближайшую, но и более отдаленную перспективу развития профессиональной деятельности, причем выраженную настолько, что в ряде случаев представления о ней вообще сводятся к постепенному вытеснению всех иных разновидностей профессиональной деятельности этим третьим классом. Итак, значимость дифференциации данного класса обусловлена тем, что он представляет собой несомненную и широко представленную реальность [13]. С ней не только необходимо считаться, но именно её и следует сделать предметом приоритетных исследований. Реализация этой необходимости выдвигает на первый план важную в теоретическом отношении задачу. Она состоит в формулировке *методологического подхода*, который адекватен психологической природе данного класса деятельности, а также конструктивен в плане его исследования [13]. А. В. Карповым сформулирован принцип метасистемного подхода как методологического средства психологического исследования субъектно-информационного класса деятельности.

Поскольку все множество конкретных разновидностей деятельности, образующих субъектно-информационный класс, невозможно раскрыть в одном исследовании, то А. В. Карпов предложил избрать такую его экспликацию, которая была бы наиболее репрезентативной в плане основных характеристик и особенностей, феноменов и закономерностей. В свете этих критериев нет необходимости подробно обосновывать положение, согласно которому такой экспликацией (точнее, целым семейством принципиально сходных экспликаций) являются все те виды деятельности, которые базируются на компьютерных технологиях, а базовым средством труда в них выступает именно компьютерная техника. Именно их, по мнению автора, и необходимо сделать предметом приоритетного исследования при изучении субъектно-информационного класса деятельности [12].

Таким образом, можно видеть, что исследование развития «мира деятельности», приведя на современном этапе к необходимости дифференциации субъектно-информационного класса, ставит фундаментальную по своей теоретической и практической значимости проблему,

которую можно обозначить как проблему «метакогнитивизм и компьютеризация», «метакогнитивизм и IT-технологии». Она включает в себя очень широкий спектр вопросов и проблем — как тех, которые уже отмечены, так и многих других, которые и должны выступить в качестве первоочередных.

Рассматривая проблему субъектно-информационного класса деятельности, А. В. Карпов обращает внимание на принципиальное сходство и максимальную конгруэнтность самого «духа» метакогнитивизма (его сферы, предмета, специфики, задач, разделов и пр.) и основных качественных особенностей деятельности информационного характера, реализуемых на базе компьютерной техники. В частности, известно, что в структуре метакогнитивизма исторически сложились и являются в настоящее время основными две его «составляющие», два главных направления. Первое имеет своим предметом исследование метакогнитивных *процессов*: это операционное направление, которое и закреплено в термине «метакогнитивизм». Второе направление имеет своим предметом *знания*, но особого типа — «знания о знаниях», т. е. метазнания: это операндное направление, которое закреплено в понятии «психология метапознания». А. В. Карпов указывает, что фактически складывается ситуация, при которой обе эти основные «составляющие» метакогнитивизма «воплощаются» в сути информационной деятельности посредством компьютерной техники, но и сама техника выступает при этом в функции практически полного аналога и «первичных» процессов, и «первичных» знаний. Субъект же деятельности с необходимостью выступает при этом и как реализатор процессов по управлению этими «первичными» процессами, и как носитель, а также преобразователь знаний об этих «первичных» знаниях. Следовательно, заключает автор, такого рода субъектно-информационная деятельность *может* быть понята только как метакогнитивная [13]. Между информацией (как предметом деятельности) и субъектом деятельности находится такое средство труда (компьютер), которое по самой своей сущности фактически выступает носителем целой системы процессов и системы знаний (базы данных). Они, однако, носят специфически когнитивный характер, причем взятые в их единстве. То метакогнитивное содержание, которое представлено в индивидуальной психике во *внутреннем* плане (в частности, в интрапсихической плоскости), в субъектно-информационных деятельности оказывается представленным уже во *внешнем* плане, в том числе и в распределенном виде между самим субъектом и средством его труда. Можно видеть, что имеет место

принципиально новая деятельностьная реальность, которая никак не присуща двум традиционным классам и которая определяет качественное своеобразие третьего класса и его несводимость к первым двум. Эту реальность во всей ее полноте, сложности, а отчасти и необычности еще предстоит понять и осознать.

Так, на основе выполненных А. В. Карповым исследований можно считать, что реальная организация профессиональной деятельности существенно более сложна, нежели это полагается традиционно. Особенно ярко это проявляется именно в классе субъектно-субъектных видов (в частности, управленческой, педагогической, а также базирующейся на компьютерных технологиях); она образована не тремя, как это считается аксиоматичным, а пятью основными уровнями. Она, наряду с известными, включает в себя еще и уровни, обозначенные понятиями метадеятельностного и инфрадеятельностного [13].

4.2. Рассмотрение проблемы управления в рамках субъектно-информационного класса деятельности

Как было указано, управленческая деятельность как особый вид профессионального труда обладает предельной сложностью. Данный вид относится к субъект-субъектному классу деятельности и обладает целым рядом специфических характеристик [16]. К настоящему времени особенно актуальным становится изучение данного вида деятельности в рамках субъектно-информационного класса деятельности. Глобальная информатизация общества в целом и «мира профессий» в частности делает объективно необходимыми исследования этого пока не вполне традиционного, но крайне важного класса профессиональной деятельности. Сфера представленности данного класса предельно широка — от деятельности экономиста до деятельности ученого [9]. В нем основной атрибут деятельности — её предмет — не только качественно трансформируется, но и еще более усложняется. Причем такое усложнение происходит в непосредственном смысле данного понятия, поскольку деятельность данного класса становится еще более опосредствованной, а её предмет — еще более имплицитным, вообще приобретая в ряде случаев черты *виртуальной* реальности.

Такая эволюция закономерным образом проявляется и в трансформации базовых подходов к самому анализу деятельности. Очень показательным в данном отношении является то, что по отношению ко второму основному классу деятельности — субъект-субъектному — существенно

более релевантен не какой-либо из подходов, сложившихся при анализе деятельности другого класса — субъект-объектного, а принципиально иной подход — *функционально-психологический*. Он, как известно, базируется на соответствующем, функциональном понимании самой управленческой деятельности, восходящем к школе административного управления [13]. Данный подход предполагает использование в качестве основной единицы анализа основные управленческие функции. В связи с этим, а также со многими иными обстоятельствами есть основания предполагать, что и по отношению к субъектно-информационному классу деятельности наиболее релевантным подходом также должен выступить какой-либо принципиально *иной*, нежели все разработанные, подход к его психологическому анализу.

Аналогичная логика трансформации представлений эксплицируется не только со «стороны теории», но и со «стороны практики». Действительно, одной из основных черт социоэкономического развития общества является, как уже отмечалось, объективно развертывающийся процесс эволюции и закономерных преобразований форм и видов, типов и классов профессиональной деятельности — то, что обычно обозначается понятием «филогенеза деятельности» [28]. В этом плане очень показательной является переход от доминирования в общественном разделении труда субъект-объектных видов деятельности к субъект-субъектным видам, а также смена их роли и места в нем [13]. В состав второго класса входят определяющие для современного общества виды профессиональной деятельности: управленческая и организационная, образовательная деятельность во всех её многочисленных разновидностях, врачебная деятельность, весь спектр «сигнономических» видов деятельности, сервисная и рекреационная деятельность, виды деятельности, связанные с компьютерной техникой. Возникновение и стремительная экспансия последних, в свою очередь, стимулирована бурным развитием самой компьютерной техники [6; 7; 8; 9; 10; 12; 13]. Смена двух традиционно дифференцируемых классов, постепенное и неуклонное изменение приоритетов в структуре общественного разделения труда — это и есть объективная по природе и магистральная по масштабу тенденция изменения мира профессий. Важно, что именно субъектно-информационному типу деятельности принадлежит будущее; это ставит вопрос о его приоритетном изучении, о синтезе представлений о нем и о разработке обобщающей психологической теории деятельности. Она должна синтезировать в себе представления как

о субъект-объектных и субъект-субъектных её типах, так и о её субъектно-информационном типе.

При рассмотрении этих вопросов целесообразно привлечь результаты достаточно обширного цикла исследований А. В. Карпова, касающихся деятельности *управленческого* и *организационного* типа. Именно она является наиболее репрезентативным представителем субъект-субъектного класса, максимально полно воплощая в себе все его основные атрибуты. Такой её принципиальный характер выявляется в плане всех основных категорий, посредством которых эксплицируется содержание любой деятельности — категорий объекта и субъекта деятельности, её предмета и условий, а также процесса деятельности и средств её осуществления [13]. Это означает, что в каждом из указанных аспектов понятие метадеятельности не только оказывается наиболее адекватным средством характеристики управленческой деятельности, но и приобретает важные специфические грани.

По отношению к категории субъекта в аспекте его роли как компонента управленческой деятельности обнаруживается ряд весьма показательных закономерностей. Психологическое содержание управленческой деятельности может быть наиболее полно и корректно раскрыто в том случае, если её трактовать как органическую часть более общей системы — системы совместной деятельности иерархически организованного типа [9; 13]. В этом случае становятся очевидными две главные особенности субъекта данной деятельности. Во-первых, он приобретает черты полисубъектности, вообще обретает статус коллективного субъекта. Во-вторых, субъект становится при этом не только множественным и «распределенным», но и организованным. Последнее реализуется через два базовых принципа управленческой деятельности — координационный (горизонтальный) и субординационный (вертикальный). Коллективный субъект тем самым приобретает черты структурности и иерархичности собственной организации. Он, однако, выступает при этом не как моносубъект, а как полисубъект. Общая структура регуляции совместной деятельности приобретает, следовательно, черты полисубъектной, а руководитель и каждый из исполнителей выступают при этом как парциальные субъекты общей совместной деятельности. Наибольшая сложность и специфичность такой регуляции состоит в том, что, несмотря на полисубъектный характер совместной деятельности (или именно в силу его наличия), она объективно должна быть централизованной, иерархически построенной, интегрированной, а в этом смысле — моносубъектной [13].

Таким образом, субъект управленческой деятельности в широком (и потому наиболее полном смысле) — это не просто коллективный субъект, а обязательно структурированный и организованный поли-субъект. Тем самым он уже не только по критерию «коллективности» выходит за рамки традиционной моносубъектности индивидуальной деятельности (что очевидно), но и становится принципиально иным по собственным — качественным, содержательным критериям. Он имеет собственную и достаточно специфическую структуру, организацию, механизмы интеграции и средства иерархизации. Все они качественно иные, нежели аналогичные средства и механизмы индивидуальной, то есть субъектно-объектной деятельности. Следовательно, и по закономерностям своей организации коллективный субъект также выходит за пределы индивидуального субъекта; он становится своего рода метасубъектом [9; 13].

Весьма своеобразные и радикальные трансформации характерны, как уже отмечалось, для основного атрибута управленческой деятельности — *предмета*. Им становится столь специфическая во всех отношениях реальность, каковой выступает деятельность, но деятельность других людей — подчиненных, управляемых, ведомых. Столь явное и принципиальное своеобразие предмета управленческой деятельности не может не вести к аналогичным, т. е. также принципиальным трансформациям организации этой деятельности. Наиболее важной среди этих трансформаций является возникновение нового уровня регуляции — метадеятельностного. обретение им статуса ведущего во всей структуре уровней организации [10; 13]. Аналогичные, т. е. принципиальные и явные трансформации обнаруживаются и при рассмотрении психологической природы управленческой деятельности в отношении специфики её *объекта*. Более того, эти трансформации являются не только максимально представленными, но фактически предельными. Имеет место полная инверсия объекта, когда он, не переставая быть самим собой (т. е. именно объектом), предстает и в качестве субъекта (точнее, множества субъектов, что в еще большей степени усложняет ситуацию). Таким образом, объектом управленческой деятельности руководителя является специфичнейшая во всех отношениях и внешнеположенная по отношению к нему реальность; ею выступает совокупность управляемых субъектов. Она одновременно является и реальностью объективной, и реальностью субъективной [13].

Предметом деятельности становится столь специфический внешнеположенный объект, каковым выступает сам субъект (точнее, субъект

екты), другие люди, «социальные объекты». Возникают предпосылки для качественно иной организации деятельности в целом, при которой субъект и объект оказываются и «равномощными» по своим возможностям, и идентичными по механизмам своего функционирования — односущностными [6; 7; 9]. Рассмотренные атрибуты и особенности управленческой деятельности как наиболее репрезентативного представителя субъект-субъектного класса обусловлены, главным образом, радикальными трансформациями её объекта. В связи с этим, по мнению А. В. Карпова, необходимо обратиться к представлениям о максимально обобщенной экспликации структуры трудовой деятельности как таковой (и любой иной деятельности), которые отражены в так называемой «формуле деятельности» [9; 13]. Согласно ей реальная онтология деятельности эксплицируется через триаду базовых «составляющих»: субъект, объект и процесс их взаимодействия, т. е. собственно деятельность, взятая в её временной развертке. Все рассмотренные спецификации сопряжены с одним из основных членов этой триады — с объектом деятельности. Однако необходимо рассмотреть еще один также основной класс деятельности — субъектно-информационный. Как уже отмечалось, он включает в себя такие относительно простые виды деятельности, как технические разновидности деятельности экономического профиля или многочисленные разновидности сервисных деятельностей, реализуемых на компьютерной базе. Однако он же включает, но на противоположном «полюсе» сложности, и такой предельно сложный вид деятельности, как научная, поскольку она также объективно и неразрывно сопряжена с «производством» новой информации — новых знаний. Целесообразно дифференцировать два типа качественной гетерогении данного класса деятельностей: вертикальную и горизонтальную [13]. Кроме того, возможно дифференцировать два основных значения понятия субъектно-информационного класса деятельности — широкое и узкое. В первом фиксируются виды деятельности, главным предметом которых выступает информация как таковая; не объект в его привычном смысле, а его употребление в самых разных алфавитах и средствах семантизации. Однако в этих видах деятельности не содержится таких средств и иных операционных возможностей, которые позволяли бы осуществить работу с ней. Последняя остается исключительной прерогативой субъекта. Понятно, что спектр таких деятельностей чрезвычайно велик и предельно разнообразен. Во втором значении фиксируются те виды деятельности данного класса, которые обладают только что зафиксиро-

ванной особенностью. Следовательно, в них имеет место принципиально новый атрибут — своего рода *распределение* самой деятельности между субъектом и иными, внесубъектными составляющими деятельности, что имеет многочисленные последствия для психологической природы этой деятельности [13].

На основе сказанного возникает принципиальная проблема, являющаяся типичной и для исследования двух традиционных классов. Поскольку все множество конкретных разновидностей деятельности, образующих субъектно-информационный класс, невозможно изучать «в целом», то необходимо избрать такую его экспликацию, которая была бы наиболее репрезентативной в плане его основных характеристик и особенностей, феноменов и закономерностей. Такой экспликацией (точнее, целым семейством принципиально сходных экспликаций) являются, по мнению А. В. Карпова, все те виды деятельности, которые базируются на компьютерных технологиях, а базовым средством труда в них выступает именно компьютерная техника.

Показательно (и доказательно), что именно при такой конкретизации предмета исследования выявляется обстоятельство наиболее принципиального плана и фундаментального значения. Оно становится еще более зримым именно с позиций методологического подхода, разработанного А. В. Карповым и предложенного в качестве базового для решения вопроса о дифференциации основных классов деятельности, в том числе и субъектно-информационного. Это подход, базирующийся на синтезе психологической теории деятельности и современного метакогнитивизма [10; 12; 13]. В своем общем виде данное обстоятельство заключается в принципиальном сходстве основных особенностей деятельности информационного характера, реализуемых на базе компьютерной техники, и самой сути метакогнитивизма (его сферы, предмета, специфики, задач, разделов и пр.). Известно, что в структуре метакогнитивизма исторически сложились и являются в настоящее время основными две его «составляющие», два главных направления [6; 7; 9; 13]. Первое имеет своим предметом исследование метакогнитивных *процессов*: это операционное направление, которое и закреплено в термине «метакогнитивизм». Второе направление имеет своим предметом знания, но особого типа — «знания о знаниях», т. е. *метазнания*: это операндное направление, которое закреплено в понятии «психология метапознания».

Складывается ситуация, при которой обе эти основные «составляющие» метакогнитивизма не только органично и полно воплощаются в су-

ти информационной деятельности, реализуемой посредством компьютерной техники, но и сам компьютер выступает при этом в функции практически полного аналога и «первичных» процессов, и «первичных» знаний. Субъект же деятельности с необходимостью выступает при этом и как реализатор процессов по управлению этими «первичными» процессами», и как носитель, а также преобразователь знаний об этих «первичных» знаниях. Следовательно, такого рода субъектно-информационная деятельность не только может быть рассмотрена с позиций метакогнитивизма или даже не только может быть понята как метакогнитивная по своей сути. Дело еще и в том, что она *не может быть* понята никак иначе [13]. Между информацией (как предметом деятельности) и субъектом деятельности находится такое средство труда (компьютер), которое по самой своей сути фактически выступает носителем целой системы процессов и системы знаний (баз данных). Они, однако, носят специфически информационный и в этом смысле когнитивный характер. То метакогнитивное содержание, которое представлено в индивидуальной психике во *внутреннем* плане (в частности, в интрапсихической плоскости), в субъектно-информационных деятельности оказывается представленным уже во *внешнем* плане, в том числе и в распределенном виде между самим субъектом и средством его труда. Можно видеть, что имеет место принципиально новая деятельностная реальность, которая никак не присуща двум традиционным классам и которая определяет качественное своеобразие третьего класса и его несводимость к первым двум. Эту реальность во всей ее полноте, сложности, а отчасти и необычности еще предстоит понять и осознать [13].

Итак, сама суть подавляющего большинства видов деятельности, базирующихся на компьютерной технике, состоит в её очень своеобразном именно с психологической точки зрения характере — *метакогнитивном*. В связи с этим лишь небольшое преувеличение требуется для того, чтобы охарактеризовать всю эту деятельность — и по сути, и по содержанию, и по организации, равно как и по иным важным атрибутам, как метакогнитивную. Фактически все её содержание обретает именно этот статус. В результате те собственно операционные средства, которые наиболее релевантны природе деятельности как таковой, выступают уже не только как средства её организации, сколько как то, на что направлена сама организация [6; 7; 8; 13].

Тем самым в структуре самой деятельности порождается новый уровень, связанный с этой организацией, — *метауровень*, статус которого определяется его именно метадейлностным характером. В силу

этого практически все содержание деятельности субъекта также обретает метакогнитивный характер, а в широком смысле данная деятельность также должна быть охарактеризована как метакогнитивная. Имеет место фундаментальный феномен, точнее механизм, описанный в системной методологии, — *удвоение качеств*. Любой её компонент, сохраняя свой исходный модус в качестве первичной «составляющей» её операционного содержания, обретает новую спецификацию, новое качество — становится и носителем метакогнитивных средств и закономерностей.

Более комплексная, «вторичная» природа данной деятельности отнюдь не исчерпывается только указанным обстоятельством. Она эксплицируется и в еще одном важнейшем и, по существу, атрибутивном для любой деятельности аспекте — в плане её *регулятивной* природы. Строго говоря, он является еще более значимым, нежели её когнитивный аспект и первичным по отношению к нему [12].

Дело в том, что огромное количество конкретных разновидностей данной деятельности имеет своим главным предназначением именно оптимизацию управления — регуляции тех или иных «первичных» технологических и шире — производственных процессов. Более того, сама эта техника в значительной степени и была порождена, генетически оформилась именно как продолжение «логики автоматизации» технологических процессов. Например, если на первом этапе данного процесса субъект использовал разного рода средства автоматики для регуляции того или иного технологического или производственного процесса, то на следующем этапе он уже не столько *использует* её, сколько *контролирует*, как она сама регулирует тот или иной процесс и управляет всем его ходом. Он фактически регулирует саму регуляцию, управляет управлением. Тем самым субъект этой деятельности не просто осуществляет регуляцию какого-либо процесса, а реализует именно «регуляцию регуляции», т. е. вторичную регуляцию. Тем самым она со всей очевидностью эксплицируется не только как метакогнитивная, но и как *метарегулятивная* [12; 13]. Наконец, аналогичные, очень специфические трансформации подавляющего большинства деятельности ИТ-сферы, причем с еще большей степенью очевидности и эмпирической наглядности обнаруживаются и по отношению к еще одному важнейшему модусу деятельности и её собственно психологической организации — *коммуникативному*. Он, как известно, соотносится с еще одной важнейшей подсистемой психики — коммуникативной, в то время как первые два соотносятся с когнитивной и регулятивной подсистемой.

Даже такое показательное в этом плане понятие, как термин «*инфокоммуникационная*» отрасль, а также одно из главных предназначений всей этой техники как раз и состоят в расширении возможностей коммуникативного плана, в придании ей новых возможностей, несопоставимых с прежними. Тем самым эксплицируется еще один модус «вторичной» природы данной деятельности: она предстает как деятельность по организации коммуникативной активности (фактически также деятельности), как *метакоммуникативная* [13].

Обобщая сказанное, можно заключить, что «вторичная» природа данной деятельности не только проявляется во всех трех важнейших планах организации, соотносимых с тремя базовыми подсистемами психики — когнитивной, регулятивной и коммуникативной, но и фактически составляет их сущность. Тем самым она раскрывается уже не только как метакогнитивная, метарегулятивная и метакоммуникативная, так сказать, «по отдельности», а как и та, и другая, и третья *одновременно* и предстает именно как метадеятельность в непосредственном смысле данного понятия. Кроме того, её метадеятельностная природа эксплицируется и в еще одном, не менее значимом и очевидном плане [13].

Действительно, хорошо известно, что и в генетическом, эволюционном отношении, связанном с причинами возникновения данной техники, и в сущностном плане основное предназначение компьютерных технологий состоит в *передаче* целого ряда трудовых функций от человека к ней — как средствам труда субъекта. В этом нет ничего нового и необычного, поскольку по тому же пути прошла и оптимизация деятельности на прежних этапах, связанных с физическим трудом. Она также означала передачу физических, «мускульных» компонентов деятельности технике. Принципиально тот же процесс имеет место и по отношению к компьютерной технике: он также означает передачу функций, ранее осуществлявшихся субъектом, для реализации ей. Разница состоит лишь в том, что эти функции имеют уже принципиально иную природу и являются не «физическими», а «умственными» — *когнитивными, интеллектуальными*. Тем самым эта деятельность распределяется между субъектом и иными, внесубъектными «составляющими», а её часть транспонируется на них и обретает экстрасубъектный характер. Эта часть, являющаяся именно деятельностной, должна быть организована. Она обретает двойственность статуса: не переставая быть *операционным* средством (оператором), она становится предметом организации и регуляции, т. е. обретает статус *операнда* [13]. Об-

щая структура деятельности дифференцируется, а одна её часть выступает как регулятор другой её части. В связи с этим она становится «деятельностью по организации деятельности», т. е. опять-таки в прямом смысле обретает «вторичный» характер и становится метадеятельностью. Точнее, в ней возникает новый уровень организации — метадеятельностный, который был охарактеризован выше. В плане раскрытия психологической природы данной деятельности очень важно, что её метадеятельностная природа порождается весьма неожиданным образом — таким, который *противоположен* детерминантам её возникновения в субъект-субъектном классе. В нем причиной её порождения явилась качественная трансформация *объекта*: им становился «социальный объект», т. е. фактически также субъект. Однако в рассматриваемом здесь классе деятельности имеет место иной и в известном смысле противоположный процесс. Её трансформация в метадеятельность осуществляется при сохранении принципиальной — так сказать, «неодушевленной» природы её объекта, но при его беспрецедентном усложнении. Объект, сохраняя свой принципиальный статус, т. е. свое качество, обретает такую степень сложности, которая, характеризуясь, как и любая степень, *количественной* природой, тем не менее порождает *качественные* трансформации деятельности — возникновение у нее нового уровня, метадеятельностного [13].

Очень значимо и то, что, становясь метадеятельностью, т. е. такой активностью, которая направлена на организацию иных, также деятельностных средств, в том числе когнитивных и регулятивных, она обретает и новые черты, нередко противоположные тем, которые атрибутивно присущи организации психики. Так, наиболее существенно, что она не только не сохраняет характерные для любой метадеятельности *рефлексивные* компоненты (которые, в свою очередь, объективно необходимы для учета особенностей «другого», точнее, «других» субъектов), но они в ней во многом *редуцируются*. Складывается любопытная и отличная от субъект-субъектных видов ситуация, когда метадеятельностная природа не усиливает, а *ослабляет* рефлексивную наполненность деятельности. Основная причина состоит в том, что сама когнитивная активность субъекта, транспонированная на технику, практически лишена этих рефлексивных компонентов [13]. Техника не рефлектирует; она не «заинтересована» ни в симуляции, ни в фальсификации, ни в обмане и, следовательно, в рефлексивных аберрациях. Она столь же не нуждается в сложных и опосредствованных рефлексивных взаимодействиях, составляющих основу межличностных контактов и пр. Воз-

никает причудливая ситуация, при которой метакогнитивное насыщение деятельности происходит не только без её рефлексивного обогащения, но и при его существенной редукции. Перед субъектом возникают новые вызовы — он ставится в ситуацию, противоположную той, на материале которой естественным образом в процессе онтогенеза формируются рефлексивные механизмы как таковые, а в итоге и сознание в целом. Интересно и то, что выход из такого положения — своеобразная «борьба» с ним — может протекать по известному и описанному в литературе и зафиксированному на уровне житейских представлений сценарию. Его суть состоит в наделении неодушевленного объекта (самого компьютера) субъектными характеристиками — в том, что можно обозначить как *феномен антропоморфизма*. Он имеет множественные экспликации, закреплён в целом ряде понятий, терминов, выражений, в компьютерном фольклоре [6; 7; 9; 10; 12; 13; 16; 17; 18]. Он является удобной ошибкой, которая выполняет адаптационные функции, поскольку, как и в каждой ошибке, в нём есть и немалая доля не-ошибки.

Сказанное может рассматриваться и как частное, хотя, конечно, весьма значимое проявление ещё более общей особенности, точнее своеобразной и многоплановой оппозиции «человеческого» и «машинного». А. В. Карпов обращает внимание на одну из них, имеющую непосредственное отношение к рассматриваемым вопросам. Компьютерная техника по своим базовым характеристикам и наиболее важным возможностям такова, что она во многом *противоположна* тем особенностям психики, которые обычно обозначаются понятием «предельных характеристик» (ПХ) [13]. Это объективно присущие психике ограничения самого различного плана — объёмные, точностные, надёжностные, скоростные и др. В известном смысле можно сказать, что психика «соткана из ограничений». Причём их нельзя рассматривать как «недостатки», поскольку они, точнее необходимость их минимизации, выступают мощным стимулом для инициации механизмов компенсаторного типа и, следовательно, стимулом для развития общего потенциала психики. Более того, развитие и совершенствование субъекта, в том числе и в деятельности, как раз и направлено на их минимизацию. Наконец, сама суть метакогнитивизма состоит в его *ресурсной* трактовке — как исследование средств, позволяющих расширить функциональные возможности «первичных» процессов. Вместе с тем складывается ситуация, при которой, чем в большей степени удастся их минимизировать, тем в меньшей степени функционирование

системы становится похожим на то, каким образом оно осуществляется на уровне психического [13].

«Человек неограниченный» — это уже не вполне человек, а такая сущность, которая во все большей степени обретает «машиноподобные» черты. В этом состоит одна из коренных противоположностей организации психического и не-психического; оно проявляется в контактах субъекта и самой компьютерной техники, порождая трудности и противоречия такого взаимодействия. К числу таких противоречий следует отнести и своеобразный антагонизм основного принципа организации произвольной регуляции деятельности и сознания как такового — принципа *одноканальности* (однофокусности, монопроцессорности) с многоканальностью — полипроцессорностью функционирования компьютеров. И хотя первый из них нередко подвергается сомнению, он, однако, все же неоспорим, по крайней мере для уровня осознаваемой регуляции. В отношении специфики содержания и организации психологического обеспечения деятельности, базирующейся на компьютерной технике, следует зафиксировать и еще одну, имплицитную особенность, которая уже не дифференцирует её от принципов организации психического, а сближает с ними. Так, по отношению к организации психики в целом и к произвольной регуляции деятельности и поведения в особенности существует следующая фундаментальная закономерность. Те наиболее глубинные механизмы и средства, процессы и детерминанты, на основе которых осуществляется функционирование психического, в значительной мере или даже практически полностью не осознаются; они закрыты для интроспекции и, соответственно, для доступа к ним субъекта [12; 13].

Организация функционирования психического реализуется не по *ноуменальному* контуру, а по контуру *феноменальному*: осознаваемое, которое само по себе является не механизмами и средствами, а, наоборот, их следствием, все же оказывается в состоянии — хотя бы частично — управлять ими. Более того, на уровне осознания они именно в их истинном содержании могут быть и не представлены вообще. Это общая закономерность, которая характерна для соотношения декларативных и процедуральных знаний при организации систем и управлении ими. Для того чтобы управлять психикой, вовсе не обязательно (а иногда даже вредно) знать, как она устроена [6]. Однако именно эта же ситуация типична для деятельности, базирующейся на компьютерной технике. В подавляющем большинстве случаев она строится таким образом, что вовсе не предполагает сколько-нибудь

глубокого знания о том, как она устроена. В массовом случае это является и ненужным, и практически невозможным. Работа на компьютере — это процесс, практически полностью построенный на *процедуральных* знаниях, на принципах процедурального управления, но не на декларативных званиях (хотя, конечно, и они небесполезны). Данная особенность — нечастый случай того, когда принципы организации психического и компьютерной техники не различаются — вплоть до их антагонизма, — а сближаются. С этих позиций эксплицируется и еще одна грань принципиальных различий этого класса от предыдущего — субъект-субъектного [12]. Если он предполагает включение в деятельность нового уровня, метадеятельностного, а сама деятельность предстает поэтому как преимущественно *метарегулятивная*, то по отношению к деятельности субъектно-информационного класса имеет место иная картина. Она состоит в том, что наиболее репрезентативные из них, особенно те, которые реализуются на основе компьютерной техники, являются принципиально *метакогнитивными*. Это означает, что если переход от субъект-объектного класса к субъект-субъектному означает прежде всего «удвоение деятельности» и возникновение её метадеятельностной организации, то здесь имеет место еще один качественный переход. Сама эта «вторичная» деятельность получает также вторичную репрезентацию: её предмет представлен не в его исходной, «первичной» форме, а в форме «вторичной», т. е. в виде информационных моделей, в виде информации как таковой. Огромное количество современных видов профессиональной деятельности характеризуется тем, что субъект работает не только с так называемым неодушевленным объектом и даже не с одушевленным субъектом, а практически исключительно с информацией о том и о другом. Причем наиболее важной и специфичной для всех этих видов деятельности является следующая их атрибутивная черта. Субъект, как правило, оперирует такой информацией, в которой сначала необходимо идентифицировать, *что именно* она означает, сигнифицирует — объект или субъекта (или же то и другого одновременно) [13].

Далее, важно и то, что, реальная структурно-уровневая организация профессиональной деятельности существенно более сложна, нежели это полагается традиционно [9]. Особенно ярко это проявляется именно в классе субъектно-субъектных видов (в частности, управленческой, педагогической, а также базирующейся на компьютерных технологиях); она образована не тремя, как это считается аксиоматичным, а пятью основными уровнями. Она, наряду с известными, включает

еще и уровни, обозначенные понятиями метадеятельностного и инфрадеятельностного. Так, и собственно эмпирические материалы, и методологические аргументы позволяют дифференцировать в общей структуре деятельности своеобразный, качественно специфический уровень её организации. Он локализуется между уровнем «автономной деятельности» и уровнем действий, заполняя собой огромный диапазон вариаций степени сложности её организации между ними. Он характерен (и даже объективно необходим) для любой системы, поскольку раскрывает специфику функционирования её основных subsystem (подсистем) и может быть обозначен в общем виде как *субсистемный*. По отношению же к деятельности как одному из сложнейших типов систем адекватнее всего описывается понятием *инфрадеятельностного* уровня. Он находится под уровнем автономной деятельности (отсюда и название «*инфрадеятельностный*»), но над уровнем отдельных действий [13]. Он заполняет собой тот огромный диапазон качественно различных форм организации деятельности, которые располагаются между этими, по существу, крайними полюсами её сложности. Данный уровень соответствует не системе деятельности в целом и не её компонентам (действиям). Следовательно, он соотносится не с мотивацией и целями как таковыми, а должен выделяться на основе критерия дифференциации уровней. Он характеризует деятельность не на системном и не на компонентном уровне её реализации, а на субсистемном уровне. Понятием (и реальностью), которому он наиболее полно, точно и строго соответствует, является понятие *ситуации*. Именно оно, как известно, является не только одним из ключевых теоретических понятий, необходимых для экспликации содержания деятельностей субъектно-информационного класса, но и вообще составляет суть и основной источник проблем и затруднений в её практической реализации. Содержание деятельности и процесс преодоления проблемных ситуаций по отношению к деятельностям данного класса — это вообще во многом синонимические сущности [10; 13].

Не менее очевидно, что сама суть многих видов деятельности, принадлежащих к субъектно-субъектному классу, прежде всего управленческой, состоит в том, что деятельность руководителя разворачивается как процесс взаимодействия не с объектом в привычном понимании, а с аналогичной ему самой системой — с другими субъектами (членами организации, группы, а также с их деятельностями). Важно то, что оба этих уровня — инфрадеятельностный и метадеятельностный — складываются и функционируют не только под решающим влия-

янием собственно метакогнитивных детерминант, но во многом вообще образованы этими детерминантами [12]. Отсюда следует вывод наиболее принципиального плана: факторы метакогнитивного типа обуславливают трансформации того *основного*, что есть в деятельности, — её структурно-уровневой организации. Основные классы профессиональной деятельности качественно отличаются друг от друга в аспекте тех приоритетов и даже той совокупности уровней, которые характерны для каждого из них. В связи с этим возникает вполне логичное предположение, согласно которому и при переходе от этих двух классов к третьему (субъектно-информационному) также будут иметь место качественные трансформации структурно-уровневой организации деятельности. Однако, какие именно трансформации будут возникать и каким именно закономерностям они будут подчиняться, пока остается неизвестным. Следовательно, возникает важная в теоретическом плане проблема выявления и интерпретации тех закономерностей, которые лежат в основе этих трансформаций [13]. Другими словами, формулируется конкретная по содержанию, но общая и принципиальная по смыслу задача выявления того, каким образом в деятельности субъектно-информационного класса трансформируется их общая структурно-уровневая организация. Какую роль в этом играют факторы собственно метакогнитивного плана? То, что такие трансформации действительно имеют место, можно предположить с достаточно высокой степенью вероятности. Дело в том, что сама суть и главное предназначение компьютерных технологий в том и состоит, чтобы разгрузить субъекта от относительно более простых (а в перспективе и все более сложных) когнитивных функций. Однако столь же известно, что именно эти функции локализуются в структуре деятельности на её относительно низших уровнях — операционном и частично действенном. Следовательно, на основе этого и возникает предположение, согласно которому в данном классе два указанных уровня могут существенно редуцироваться и фактически исключаться из её общей структуры (либо же качественно трансформироваться и приобретать неизвестные пока формы). В этом плане можно констатировать и еще одну интересную закономерность. Если при переходе от субъект-объектного класса к субъект-субъектному классу в структуре деятельности дополнительные приоритеты и качественно новые функции обретали два отмеченных весьма специфических уровня (метадеятельностный и инфрадеятельностный), то при переходе к субъектно-информационному классу из нее фактически исключаются также два уровня, но уже не относи-

тельно высшие, а относительно низшие [13]. Существует и еще один очень важный, но более скрытый, имплицитный аспект исследования деятельности субъектно-информационного класса, обращение к которому становится возможным именно с позиций исследования метакогнитивных детерминант её организации. Так, уже подчеркивалось удивительное подобие и фактически полная конгруэнтность данного класса и содержания самого метакогнитивизма. Однако такое подобие, доходящее до степени тождества, прослеживается и в еще одном плане. Хорошо известно, что важнейшим принципом всех компьютерных технологий является дифференциация оперативной памяти от всех иных типов и средств долговременной фиксации информации в компьютере (как аналога долговременной памяти). В связи с этим важнейшей компетенцией субъекта данного класса деятельности выступает способность организовать обмен между ними, т. е. взаимодействие актуальной и виртуальной информации; грамотно и продуктивно специфицировать актуальную информацию и обеспечивать максимальную адресацию к «информации по запросу» [13].

Опытный профессионал «чувствует», что именно достаточно принять к рассмотрению, а что можно «оставить за кадром», поскольку это в любой момент может быть актуализировано информацией по запросу. Это неоспоримая и обыденная реальность информационных видов деятельности. Однако столь же очевидно, что в основе всего этого лежат именно специфически метакогнитивные умения и средства, поскольку все они направлены именно на «базы данных» (на знания) и на процессы работы с ними (также информационные по своему содержанию). Вместе с тем трудно не видеть, что вся охарактеризованная «специфически компьютерная» ситуация, связанная с информационными переходами из актуальной формы презентации в потенциальную (и наоборот), с соотношением актуальных и виртуальных данных и пр., не просто удивительно похожа на ту, которая составляет суть основных информационных взаимодействий в самой психике — взаимодействий между *осознаваемым* и *неосознаваемым* уровнями её репрезентации и переработки, но и фактически эквивалентна ей. Компьютер вновь «повторяет психику», но уже не в плане подобия *структурной* организации, а в плане базового принципа *функциональной* организации. Это подобие его функциональной организации с организацией межуровневых взаимодействий двух основных форм презентации информации — актуальной и виртуальной, «фигуровой» и «фоновой», осознаваемой и неосознаваемой. Все это приводит к формулировке еще более слож-

ных задач, имеющих, однако, очевидную метакогнитивную составляющую. Более того, эти задачи с объективной необходимостью заставляют обратиться к одному из важных направлений метакогнитивизма — направлению, исследующему неосознаваемые средства и механизмы метакогнитивного плана [6; 7; 9].

В продолжение характеристики психологической специфики субъектно-информационного класса деятельности подчеркнем, что в наиболее общем плане реальная онтология деятельности — её действительное и полное бытие — эксплицируется через отмеченную «деятельностную формулу». Это триада базовых «составляющих» любой деятельности: её субъект, объект и процесс их взаимодействия, т. е. собственно деятельности, взятой в её временной развертке. В данной связи очень показательным (и доказательным) является следующее обстоятельство. Каждый из этих трех компонентов выступает в качестве базовой метасистемы, оказывающей наиболее специфицирующее влияние на метакогнитивную сферу по отношению соответственно к трем разным классам деятельности. Так, по отношению к субъект-объектным деятельности её собственно психологическое содержание обретает главные специфические черты под влиянием тех особенностей и закономерностей, которыми характеризуется более общая по отношению к ней метасистема — индивидуальная психика самого *субъекта* деятельности [13]. По отношению ко второму классу в качестве такой специфицирующей метасистемы выступает уже не субъектный, а *объектный* член этой формулы, поскольку для него главную роль играют особенности и закономерности, обусловленные тем, что в его качестве выступают также субъекты, «другие люди» — социальные объекты. Соответственно, и организация деятельности обретает ярко выраженную социоориентацию. Данное обстоятельство подробно обосновано нами на материале исследования управленческой и педагогической деятельности. Есть основания полагать, что именно такой же — общей и, по-видимому, фундаментальной особенности подчиняется и тот класс деятельности, который пока не был исследован в этом плане, — субъектно-информационный. В нем специфика психологического содержания деятельности, по всей вероятности, в наибольшей мере специфицируется еще одним — третьим (средним) членом этой «формулы», т. е. самим *процессом* деятельности [13]. Он, однако, должен быть взят также в специфическом и вполне конкретном проявлении — в аспекте средств и операционных механизмов, которыми реализуется этот процесс. В их качестве как раз и выступает все то, что составляет со-

держание компьютерных технологий как таковых. При этом показательно (и доказательно), что ключевое из этих средств не только по существу, но даже этимологически иллюстрирует именно это обстоятельство: специфику процессу деятельности субъектно-информационного класса придает в основном именно *процессор* как ключевой компонент всей компьютерной техники [13].

Относительно проблем методологического плана в данном контексте А. В. Карпов подчеркивает еще одно обстоятельство. Как известно, любая процедура, направленная на обоснование и дифференциацию какого-либо нового предмета исследования, провоцирует излишнюю категоричность суждений, подчеркивание «особости» дифференцируемого предмета, стремление к акцентированию его специфических черт [13]. Дело в том, что только с этих позиций любой вновь дифференцируемый предмет предстает как единство общего и специфического, а тем самым может быть «вплетен» в контекст самих общих и потому наиболее важных в теоретическом плане закономерностей. В связи с этим возникает настоятельная необходимость обращения и к еще одному, весьма важному, но одновременно, пожалуй, наиболее трудному аспекту сравнительного анализа основных классов деятельности. Он является источником наиболее часто встречающихся возражений против самого их выделения как таковых (или, по крайней мере, против их строгой дифференциации). В конечном итоге все эти возражения сводятся к тому, что не только очень трудно, но и практически невозможно установить какой-либо критерий, признак, по которому дифференцируются субъект-объектный и субъект-субъектный классы [13]. Длительная история обсуждения этого вопроса свидетельствует о том, что какой бы критерий ни использовался, он практически никогда не является абсолютным, поскольку не приводит к четкому их разделению. Например, даже такой, казалось бы, вполне очевидный критерий дифференциации этих классов, как совместный характер всех субъект-субъектных видов деятельности, не является абсолютным, поскольку практически любая деятельность субъект-объектного класса, будучи представленной феноменологически как индивидуальная, все же имеет многочисленные и важнейшие опосредствования её включенностью в более общий контекст совместной деятельности той группы индивидов, в которую реально входит субъект [28].

А. В. Карпов полагает, что решение этого вопроса должно заключаться не в поиске какого-либо *одного*, общего, т. е. абсолютного критерия, а в установлении *системы* таких критериев, которая и позволяет

дифференцировать эти два класса. Каждый из критериев в отдельности является не абсолютным, а относительным, поскольку имеет те или иные ограничения сферы действия. Различия же классов могут быть установлены лишь посредством нескольких критериев, т. е. сама их дифференциация является не *монокритериальной*, а *поликритериальной*, что наилучшим образом соответствует сложности самих дифференцируемых сущностей [13]. Аналогичным образом, по-видимому, обстоит дело и с дифференциацией третьего класса, субъектно-информационного, от двух других. Она также должна носить поликритериальный характер, а система критериев такого рода, являясь частично уже установленной, все же нуждается в дополнительном исследовании, что и должно оставить ближайшую перспективу исследований в данной области [6]. В связи с этой проблемой можно высказать соображение более общего плана. Хорошо известно, что и в научных исследованиях, и в практически деятельности существуют такие проблемы, которые не только не могут, но и не должны иметь какого-либо простого и однозначного решения. Более того, чем глубже они изучаются, тем в большей степени раскрывается их реальная сложность. И наоборот, если какая-либо проблема все же допускает то или иное однозначное и четкое («простое») решение, это само по себе является аргументом в пользу её непринадлежности к наиболее сложным проблемам, свидетельствуя об определенной узости и одномерности её самой [13]. Действительно, данная дифференциация, приводя к корректной структурной экспликации базовых классов, одновременно учитывает и своего рода временной, темпоральный аспект эволюции мира профессий. Дифференцируемые на её основе классы различаются не только содержательно, образуя в совокупности их определенную структуру, но и соотносятся с тремя различными и большими временными *периодами* развития психологии труда. С позиций именно такого понимания становится очевидным, что на структуру и трансформации основных классов деятельности должна быть распространена и еще одна общая закономерность. Согласно ей в ходе развития сложных и суперсложных систем его основные этапы, фазы выступают в уже сформировавшейся целостности в качестве её основных уровней [13]. Имеет место эволюционная трансформация этапов развития в структурные уровни организации систем. Хронологически более ранние и, как правило, относительно более простые, а в этом смысле «низшие» формы отнюдь не редуцируются в более поздних и сложных формах; напротив, они в них сохраняются, хотя, конечно, и в качественно трансформированном виде.

Это и проявляется в ходе эволюции основных классов деятельности. Относительно более поздние и сложные классы деятельности не только сохраняют предшествующие им классы, но в значительной степени и базируются на них как на своих операционных средствах.

Совокупность представленных соображений может быть обобщена следующим образом. Прежде всего в этих целях целесообразно вновь обратиться к «деятельностной триаде», о которой уже говорилось (субъект деятельности — процесс деятельности — объект деятельности). Она фиксирует реальную онтологию деятельности. В ней отражена наиболее общая и инвариантная, по существу базовая макроструктура деятельности как таковой, её сущность, равно как и детерминанты для её основных атрибутов, в том числе и для тех, которые специфицируют её главные дифференциации — не только на типы и виды, но, по-видимому, и на классы. Основные атрибуты и главные особенности первого дифференцированного класса деятельности — субъект-объектного — практически полностью обусловлены первым членом этой триады — *субъектом* деятельности, его основными психологическими и иными характеристиками [13]. По существу, вся традиционная психология труда, в которой приоритетному исследованию подвергался именно данный тип — это фактически выявление и объяснение того, как особенности субъекта, характеристики его индивидуальной психики организуют процесс деятельности и вообще детерминируют его содержательные характеристики. Далее, столь же очевидно, что второй основной класс деятельности — субъект-субъектный — в целом и его базовые атрибуты и основные особенности детерминирован вторым членом этой триады — *объектом* деятельности, в качестве которого выступает также субъект (точнее, субъекты) [13]. Кроме того, этим обстоятельством не только обусловлены главные особенности данного класса, но они же лежат и в основе его дифференциации от первого класса. Наконец, не менее очевидно, что и третий основной класс деятельности, который, правда, пока не приобрел еще статуса традиционно дифференцируемого — субъектно-информационный, — также очень явно соотносится с еще одним членом этой триады — *самим её процессом*. Это означает также, что данная спецификация обусловлена не только и не столько процессом как таковым, его темпоральной организацией, но в первую очередь теми средствами, за счет которых он реализуется.

Столь явное и комплексное соответствие трех основных классов деятельности трем компонентам деятельности триады — соответ-

ствие, носящее очень глубокий и комплексный, принципиальный и многоаспектный, по существу атрибутивный характер, не могло не проявиться и в собственном гносеологическом плане: каким образом в разное время эксплицировался сам предмет психологии труда. Так, содержанием её предмета на очень длительном этапе развития — начиная от возникновения и приблизительно до второй трети прошлого столетия — были исследования, направленные на первый из основных классов, субъект-объектный [28]. Это и есть, собственно говоря, традиционная, классическая психология труда. Вместе с тем в дальнейшем в её сферу во все большей мере начинают включаться и виды деятельности, принципиально отличающиеся по многим параметрам от тех, которые исследовались ранее. Иными словами, это виды, которые относятся уже ко второму классу — субъект-субъектному. Следовательно, и содержание предмета психологии труда также существенно трансформируется, что не только вполне закономерно, но и необходимо, а предмет исследования обретает здесь уже существенно иную экспликацию. Он, в частности, значительно расширяет свои границы, в результате чего возникают многочисленные «зоны перекрытия» с предметными сферами других психологических дисциплин, в особенности, с социальной и организационной психологией [13]. Такая экспликация предмета характерна для того этапа развития психологии труда, который, оформившись в последней трети прошлого столетия, продолжается поныне. Наконец, в настоящее время в сферу психологических исследований в целом и в сферу психологии труда в особенности во все большей степени включается (и должен включаться) третий основной класс — субъектно-информационный.

А. В. Карпов обращает внимание, что такая экспансия — это не только уже оформившаяся реальность, но и главная перспектива развития как самого мира профессий, так и содержания предмета психологии труда. Необходимо отметить и то, что каждая из трех этих экспликаций предмета психологии доминировала в ней на протяжении определенного временного отрезка, в связи с чем можно говорить и о трех основных *периодах* развития ее самой. Первый период являлся наиболее длительным и продолжался в течение приблизительно столетия [13].

Второй период несколько короче — его можно условного ограничить рамками второй половины прошлого столетия. Наконец, третий период, оформление которого сопряжено уже с нынешним столетием и становление которого происходит в настоящее время. Кроме того, синтезируя структурный аспект экспликации предмета психологии

труда (состоящей в дифференциации основных классов деятельности как таковой) с временным аспектом, можно говорить и о трех основных *парадигмах* её развития. В первой из них доминировало исследование субъект-объектного класса, во второй — исследование субъект-субъектного класса, в третьей — исследование субъектно-информационного класса. Их можно условно обозначить как объектную, субъектную и информационную парадигму [12]. На основе изложенного автор делает следующее заключение. С одной стороны, дополнение теории деятельности изучением субъект-субъектных видов, введение в её концептуальный состав самой дифференциации деятельности на объектно ориентированные и субъектно ориентированные является очень логичным и естественным, объективно необходимым и понятным со всех точек зрения. Однако, с другой стороны, уже сама эта дифференциация, означающая введение в нее еще одного класса изучаемой реальности, создает своеобразный прецедент, смысл которого заключается в том что, если действительно существует еще один класс, то возможно существование и других, также дополнительных, новых и качественно отличных классов, каковым и является субъектно-информационный класс [13].

Наконец, А. В. Карпов указывает на еще одно значимое и носящее объективный характер обстоятельство. Оно состоит в том, что наиболее общей, своего рода магистральной тенденцией развития типов и форм организации профессиональной деятельности как раз и является все более широкое распространение деятельности именно субъектно-информационного характера. Решающим шагом в этом направлении является, как мы уже отмечали, крупнейший технологический «прорыв», приведший к беспрецедентному распространению компьютерных технологий и к переходу общества в IT-эпоху [6]. Именно субъектно-информационные виды деятельности обнаруживают явную недостаточность традиционных схем декомпозиции деятельности. Однако именно их изучение одновременно позволяет наметить и пути развития этой теории, одним из основных среди которых является необходимость её синтеза с данными, которыми располагает современный метакогнитивизм. На основе именно этого синтеза окажется возможным становление нового направления психологических исследований — метакогнитивной психологии деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните необходимость дополнения традиционной аналитической методологии исследования управленческой деятельности системным подходом.
2. Каким образом специалистами Ярославской психологической школы обосновывается выбор системного подхода в качестве методологической основы исследования вопроса о генезисе ПВК?
3. Какие свойства субъекта могут выступать в функции профессионально важных качеств?
4. Дайте определение нового операционального понятия — *профессионально негативные качества* (ПНК).
5. Охарактеризуйте континуум профессиональных качеств, представленный специалистами Ярославской психологической школы.
6. Укажите, какие классы деятельности выделяются психологической наукой.
7. Объясните необходимость выделения нового класса профессиональной деятельности — субъектно-информационного.
8. В чем главное отличие нового класса деятельности — субъектно-информационного — от уже существующих?
9. Объясните, в чем значимость исследования субъектно-информационного класса деятельности.
10. Каковы сходные черты субъектно-информационной и управленческой деятельности?
11. По отношению к каким видам деятельности специалисты ЯПШ считают целесообразным применение метасистемного подхода?
12. По какой причине принципиально необходимым является рассмотрение проблемы субъектно-информационной деятельности с точки зрения метакогнитивной феноменологии?

Контрольная работа 1

Выберите правильный ответ.

1. Психология управления — это:

- 1) наука, сформировавшаяся и развивающаяся на стыке двух научных дисциплин — теории управления и психологии;
- 2) наука, включающая в себя теорию управления, психологию, экономику, социологию, философию, поскольку без изучения данных дисциплин, невозможно комплексное рассмотрение проблем управления;
- 3) наука, изучающая психологические особенности деятельности руководителя, т. к. именно индивидуальная деятельность руководителя — важнейшее и определяющее звено функционирования организаций.

2. Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло:

- 1) вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип;
- 2) задолго до того, как оно стало предметом специальных научных исследований;
- 3) вместе с теорией управления около 100 лет назад.

3. Перечислите известные вам школы теории управления.

4. Назовите три основных и наиболее общих подхода в теории управления.

Выберите правильный ответ.

5. Подход, сложившийся как развитие основного положения административной школы, называют:

- 1) административным;
- 2) процессным;
- 3) функциональным.

6. Подход, сложившийся как развитие основного положения административной школы, рассматривает управленческие функции как:

- 1) органически взаимосвязанные и образующие в совокупности единый процесс управления;
- 2) взаимонезависимую систему;
- 3) определенный набор универсальных управленческих функций.

Укажите неправильные ответы.

7. Подход, сложившийся под влиянием «общей теории систем», называют:

- 1) системным;
- 2) социотехническим;
- 3) подходом «административных систем».

Выберите правильный ответ.

8. Подход, сложившийся под влиянием «общей теории систем» показал, что:

- 1) бóльшей сложностью обладает объект управления;
- 2) меньшей сложностью обладает объект управления;
- 3) поскольку организация — социотехническая система, то и субъект и объект управления вызывают трудности для практики управления.

Укажите неправильные ответы.

9. Подход, сформировавшийся благодаря «философии менеджмента» М. П. Фоллетт, называют:

- 1) подходом «открытых систем»;
- 2) ситуационным;
- 3) «универсальным ситуационизмом».

Выберите правильный ответ.

10. Подход, сформировавшийся благодаря «философии менеджмента» М. П. Фоллетт, является:

- 1) способом мышления по отношению к практическим и теоретическим проблемам управления;
- 2) единственно верным в теории и практике управления;
- 3) универсальным набором разнообразных ситуаций управления, применимым практически в любой организации.

Контрольная работа 2

Выберите правильный ответ.

1. Микроанализ управленческой деятельности изучает:

- 1) любые воздействия извне (внешней среды) на деятельность руководителя;
- 2) влияние внутриорганизационных факторов на деятельность руководителя;
- 3) микрокомпоненты управленческой деятельности, т. е. разнообразные, чередующиеся действия руководителя.

2. Эмпирический анализ управленческой деятельности предполагает:

- 1) выделение двух основных блоков для изучения управленческой деятельности;
- 2) изучение конкретных управленческих ситуаций;
- 3) классификацию действий руководителя по видам деятельности.

3. Согласно подходу с позиций психологической теории деятельности адекватной единицей исследования деятельности является:

- 1) операция;
- 2) действие;
- 3) ряд действий, объединенных в структуре деятельности.

4. Ролевой подход к анализу управленческой деятельности базируется на положении, согласно которому:

- 1) деятельность руководителя представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей;
- 2) деятельность руководителя зависит от его индивидуально-психологических и личностных особенностей;
- 3) ни один из указанных ответов не верен.

5. Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности представляет:

- 1) исследование действий руководителя, направленных на контроль и мотивацию подчиненных;

2) изучение только специфических единиц деятельности руководителя, касающихся его личностных особенностей и поведения в организации;

3) достаточно полное представление о содержании управленческой деятельности благодаря «измерению менеджерского поведения».

6. Нормативный подход к анализу управленческой деятельности:

1) конкретизируется в системе основных должностных обязанностей руководителя;

2) является наиболее значимым и комплексным подходом к исследованию управленческой деятельности;

3) определяет систему профессионально важных качеств руководителя.

7. Функциональный анализ управленческой деятельности фиксирует:

1) представленность разных функций в разных (существенно отличающихся друг от друга) видах управленческой деятельности;

2) наличие в управленческой деятельности инвариантной системы функций;

3) ни один из указанных ответов не верен, напишите свой вариант ответа.

8. Проанализировав основные способы исследования управленческой деятельности, можно сделать вывод:

1) не существует единого и универсального способа анализа;

2) универсальным и комплексным является функциональный подход к исследованию управленческой деятельности;

3) наиболее комплексным и полным является нормативный подход к анализу управленческой деятельности.

Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М., 1989.
2. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998.
3. Блейк, Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. — Киев, 1990.
4. Джордж, К. С. Всеобщее управление качеством / К. С. Джордж, А. Ваймерскирх. — СПб., 2015.
5. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. — М., 2021.
6. Карпов, А. В. Методологические основы психологического анализа деятельности субъектно-информационного класса (статья первая). / А. В. Карпов // Ярославский психологический вестник. — 2021. — № 3.
7. Карпов, А. В. Психология саморегуляции в исследованиях деятельности субъектно-информационного класса : матер. конф. «Психология саморегуляции в контексте актуальных задач образования (к 90-летию со дня рождения акад. РАО О. А. Конопкина). — М., 2021.
8. Специфика метакогнитивной регуляции образовательной деятельности в условиях применения компьютерных средств обучения / А. В. Карпов, А. А. Карпов, Е. В. Маркова, Ю. В. Филиппова // Перспективы науки и образования. — 2021. — № 5 (53).
9. Карпов, А. В. Структурно-функциональное строение профессиональной деятельности информационного характера / А. В. Карпов, С. Л. Леньков. — Тверь, 2006.
10. Карпов, А. В. Метакогнитивная детерминация удовлетворенности работой в профессиях информационного типа / А. В. Карпов, Н. Е. Рубцова, С. Л. Леньков // Российский психологический журнал. — 2021. — № 6.
11. Карпов, А. В. Понятие профессионально-негативных качеств личности / А. В. Карпов, А. В. Чемякина // Ярославская психологическая школа : история, современность, перспективы : сб. матер. Всероссийской научной конференции. ЯрГУ, 8–10 октября 2020 г. / отв. ред. А. В. Карпов. — Ярославль, 2020.
12. Карпов, А. В. Психологическая специфика профессиональной деятельности субъектно-информационного класса / А. В. Карпов, А. В. Чемякина // Вестник ЯрГУ. Серия : Гуманитарные науки. — 2021. — № 3, т. 15.

13. Карпов, А. В. Методологические основы психологического анализа информационной деятельности : монография / А. В. Карпов. — Ярославль, 2021.
14. Карпов, А. В. Современные концепции управления / А. В. Карпов, А. А. Карпов // Человеческий фактор. Социальный психолог. — 2018. — № 2 (36).
15. Карпов, А. В. Психологический анализ трудовой деятельности : учеб. пособие / А. В. Карпов. — Ярославль, 1988.
16. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М., 2000.
17. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : монография / А. В. Карпов. — Ярославль, 1991.
18. Карпов, А. В. Стиль процесса принятия управленческих решений и эффективность руководства / А. В. Карпов, Е. В. Маркова // Психология инновационного управления социальными группами и организациями. — М., 2001.
19. Кравченко, А. И. Социология управления : фундаментальный курс : учеб. пособие / А. В. Карпов, И. О. Тюрина. — М., 2005.
20. Кравченко, А. И. История менеджмента : учеб. пособие / А. И. Кравченко. — М., 2007.
21. Красовский, Ю. Д. Управление персоналом / Ю. Д. Красовский. — М., 1997.
22. Киш, Л. Памяти Ренсиса Лайкерта, 1903–1981 / Л. Киш // The American Statistician. — 1982. — Vol. 36, No. 2. — P. 124–125. — URL : https://deru.abcdef.wiki/wiki/Rensis_Likert
23. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — М., 1960. — Т. 23, кн. I : Процесс производства капитала.
24. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. М. Хедоури. — М., 1998.
25. Организационная психология : учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова. — М., 2012.
26. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкетт, Г. Хейл. — М., 1984.
27. Платонов, К. К. О системе психологии : монография / К. К. Платонов. — М., 1972.
28. Психология труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. — М., 2017.

29. Решетникова, К. В. Концепция управления Кароля Адамецки / К. В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2011. — № 5.

30. Чемякина, А. В. Структурная организация личностных качеств как факторов эффективности управленческой деятельности и их половые различия : дис. ... канд. психол. наук / А. В. Чемякина. — Ярославль, 2014.

31. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности : монография / В. Д. Шадриков. — М., 1982.

32. Шадриков, В. Д. Формирование подсистемы профессионально-важных качеств в процессе профессионализации / В. Д. Шадриков, В. Н. Дружинин / Проблемы индустриальной психологии : сб. науч. тр. — Ярославль, 1979.

Оглавление

Введение	3
1. Общая характеристика проблемы управленческой деятельности	5
1.1. Логика развития управления в обществе.....	6
1.2. Основные школы и общие подходы в теории управления	13
1.3. Современные концепции управления	37
2. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к её исследованию	52
3. Психологический анализ содержания управленческой деятельности	72
4. Постановка проблемы исследования информационной деятельности	86
4.1. Психологический анализ информационной деятельности	87
4.2. Рассмотрение проблемы управления в рамках субъектно-информационного класса деятельности.....	91
Контрольные вопросы и задания	113
Литература.....	118

Учебное издание

Волченкова Анастасия Александровна

Чемякина Анна Вадимовна

**Психологические аспекты информатизации
и компьютеризации управленческой деятельности**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 24.01.2023. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 7,0.

Тираж 2 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.

