

Г.М. МАНУЙЛОВ, В.В. КОЗЛОВ, Н.П. ФЕТИСКИН

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Саратов

2014

ББК 88.4

УДК 159

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор Новиков В.В.

доктор психологических наук, профессор Карпов А.В.

доктор психологических наук, профессор Мазилев В.А.

кафедра социальной и политической психологии Ярославского государственного
университета им. П.Г. Демидова

Мануйлов Г.М., Козлов В.В., Фетискин Н.П.

Психологическое управление в менеджменте / Г.М. Мануйлов, В.В. Козлов, Н.П. Фетискин. — Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2014. — (Высшее образование). — 311 с. — Док. опубл. не был. — Доступ с сайта ЭБС IPRbooks.

Учебное пособие докторов психологических наук, профессоров Геннадия Митрофановича Мануйлова, Владимира Васильевича Козлова, Николая Петровича Фетискина является пионерской и уникальной работой в системном исследовании проблем психологии управления в современном менеджменте. Основным предметом книги является обобщение теоретического и экспериментального исследования в психологии управления. Книга является результатом 20-летнего крупномасштабного научного исследования.

Представляет интерес для психологов, менеджеров, экономистов, студентов и аспирантов психологических факультетов, факультетов менеджмента, а также других специалистов, интересующихся социальной психологией и теорией управления.

© Мануйлов Г.М., Козлов В.В., Фетискин Н.П.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Раздел 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	11
Глава 1.1. АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	11
1.1.1. Теоретические предпосылки выделения управленческого взаимодействия в предмет исследования	27
1.1.2. Определение управленческого взаимодействия.....	34
Глава 1.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТЧУЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА ОТ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ.....	42
1.2.1. Теория отчуждения Эрика Фромма	42
1.2.2. Проблема включенности человека в совместную деятельность	45
1.2.2.1. Эмпирические референты управленческого взаимодействия и методы их исследования.....	47
1.2.3. Мотивация и структура управленческой деятельности.....	50
Глава 1.3. ЛИДЕРСТВО, РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	60
1.3.1. Основные понятия лидерства, руководства, управления	60
1.3.2. Системы руководства и подчинения.....	63
1.3.3. Стили и методы руководства и управления	65
Глава 1.4. ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ.....	70
1.4.1. Проблема психологического управления в американской социальной психологии	73
1.4.2. Проблема психологического управления в западноевропейской психологии	78
1.4.3. Проблема психологического управления в практике японского менеджмента ...	82
1.4.4. Проблема психологического управления в отечественной психологии	85
Раздел 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	94

Глава 2.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	94
2.1.1. Психологические аспекты коллектива в условиях рынка	97
2.1.2. Социально-психологический климат организации	104
2.1.3. Некоторые особенности диагностики социально-психологических состояний коллектива.....	110
2.1.4. Объективные и субъективные аспекты совершенствования психологического управления	115
Глава 2.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....	125
2.2.1. Стратегическое и оперативное планирование в организации	130
2.2.2. Проблема коммуникативности руководителей современных организаций.....	136
Глава 2.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	142
2.3.1. Предтеория психологического проектирования	144
2.3.2. Основные формы работы психологической службы и некоторые результаты психологического управления	150
Раздел 3. ЭМПИРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	153
Глава 3.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	153
3.1.1. Социально-психологические особенности современного маркетинга.....	160
3.1.2. Оперативное планирование в маркетинге.....	169
Глава 3.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	171
3.2.1. Психологический анализ конкуренции	171
3.2.2. Социально-психологические аспекты имиджа людей и товаров	173
3.2.3. Социально-психологический анализ потребностей потребителей и мотивов их деятельности	177
Раздел 4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	186

Глава 4.1. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	186
Глава 4.2. ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	190
Глава 4.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	196
Глава 4.4. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	209
Раздел 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ	219
Глава 5.1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	219
5.1.1. Общение руководителя современной организации как теоретическая категория и конкретная управленческая функция	245
Глава 5.2. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ .	254
5.2.1. Консультирование руководителя	254
5.2.2. Социально-психологический тренинг руководителя	261
5.2.3. Руководитель - хороший спортсмен	272
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	287
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	290

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования психологического управления на современном этапе обусловлена кардинальными изменениями в современной России, затронувшими буквально все сферы её жизнедеятельности, в особенности сферу производства и экономики в целом.

Переход в управлении от планово-административных методов к рыночным кардинально изменил экономическую, социальную, политическую и психологическую обстановку в стране. Как правило, осуществление радикальных социально-экономических реформ связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие *«управление персоналом»* рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский и др.). Это, безусловно, требует существенной перестройки и стратегии, и тактики, и методов управления.

В такой ситуации существенно повышается роль психологии, ибо резко обостряется поиск новых способов решения вопросов управления и руководства человеческими организациями.

Изменение форм собственности, переход на рыночные отношения с иной системой ценообразования, финансовой, кредитной и налоговой жесткостью оказал существенное влияние на психологию субъектов деятельности - менеджеров и исполнителей.

Не случайно, все чаще раздаются призывы к оптимизации социально-психологического климата в каждом конкретном коллективе: такая альтернатива многим представляется единственной возможностью нейтрализации нарушенных экономических отношений. Однако подобные призывы выглядят, скорее, благими пожела-

ниями: малообоснованными и проблематичными. К сожалению, не только в отечественной психологической науке, но и в самом российском обществе до сих пор не решен принципиальнейший вопрос о том, как добиться, чтобы каждый конкретный член этого общества стал не только объектом, но и субъектом трудовой и общественно-политической деятельности. Не решив этот вопрос, невозможно коренным образом преобразовать общество, сделать его демократическим и гуманным. Как известно, в Послании Президента России Федеральному собранию (2004) поставлена задача удвоения ВВП уже в ближайшие годы. Эта задача традиционным менеджментом явно невыполнима.

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению одной из центральных проблем современного общества: *преодолению противоречия между человеком и организацией*. Сегодня совершенно ясно, что сила организации, прежде всего, в человеческом капитале (Т.Ю. Базаров, А.И. Донцов, А.Л. Журавлев).

Именно человеческий фактор, полагает А.Л. Свенцицкий, во многом определяет жизнеспособность той или иной организации. Квалификация персонала, его мотивация, социально-психологический климат, характер руководства – вот лишь некоторые важные составляющие, обеспечивающие эффективность любой организации. Даже высокий уровень технической оснащенности персонала не поможет ему успешно выполнять свои функции, если в организации не проводится соответствующего психологического отбора и профессиональной подготовки работников, низка их трудовая мотивация, постоянно высок уровень конфликтности во всех подразделениях, а руководитель не может найти общего языка со своими подчиненными. Очевидно, что, ставя перед собой задачу повышения эффективности организаций, необходимо обязательно учитывать психологические стороны их жизнедеятельности. Гуманистическая трактовка человека как субъекта не только подтверждает данное положение, но и противостоит тоталитаристскому пониманию его как пассивного существа, отвечающего на внешние воздействия (стимулы) лишь системой реакций, являющегося «винтиком» государственной производственной машины, элементом производительных сил, про-

дуктом (то есть только объектом) развития общества. Иначе говоря, лишь общество влияет на индивида, но не индивид как член общества - на это последнее. Общество, вообще социум - всемогущая сила, которая путем обучения и воспитания навязывает всем определенные знания, взгляды, идеи и т.д. Такое антигуманистическое понимание человека, ведущее к идеологии и практике тоталитаризма, до сих пор сохраняется - часто неосознанно - во многих распространенных у нас теориях (А.В. Брушлинский, А.Л. Журавлев).

Подобное положение в обществе и науке будет сохраняться еще немало времени. И, тем не менее, сегодня от самой науки зависит многое, хотя ссылки на её невостребованность внешне выглядят убедительно. Между тем, невостребованность эта вполне объективна: у той же психологии сегодня совсем не много «рыночного товара», который мог бы служить обществу в целом и каждому из его членов, в частности.

В годы кризисного развития общества закономерным становится интенсификация психологических исследований, рассматривающих частные и глобальные проблемы происходящей трансформации. Речь в действительности идет не о «буме» управленческих исследований, а о том, что теория и психология управления наконец-то и у нас начинают обретать свое истинное место, которое им по праву принадлежит и в науке и в менеджменте.

Современный менеджмент – феномен междисциплинарный и системный. Его структура сложная и разноуровневая. Вместе с тем, понятие менеджмента до сих пор не определено и чаще всего определяется как система управления (Т.Ю. Базаров, А.А. Деркач, П. Друкер, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский, А.В. Карпов, А.И. Китов, Б.Ф. Ломов, Г.С. Никифоров, В.В. Новиков, Н.Н. Обозов, В.И. Пефтиев, Т. Питерс, А.Л. Свенцицкий, А.И. Субетто, Р. Уотермен, Т. Оучи и др.). В эту систему входит разработка философских, социологических, экономических, правовых, психологических и многих других проблем.

В рассматриваемой ситуации особую значимость приобретают исследования психологии современного менеджмента, т.е. управления человеческой составляющей организаций всех форм государственной и негосударственной собственности. Менеджмент – понятие сложное, фактически до сих пор никем строго не определенное

(хотя существует множество различных определений), но чрезвычайно широко распространенное и произвольно толкуемое. Ясно, что это явление не только социально-экономическое, но и психологическое.

Можно со всей ответственностью утверждать, что, несмотря на огромное обилие мировой литературы по менеджменту, буквально каждый современный российский менеджер организации любой формы собственности и любого уровня функционирования: индивидуально-частного, муниципального, областного или федерального, - постоянно нуждается в научно обоснованных рекомендациях при выработке, принятии и реализации своих управленческих решений. Эту, далеко не новую, мысль ученые повторяют довольно часто, и в ее подтверждение называют десятки имен классиков отечественной и зарубежной науки управления, в которой давно и прочно многое ожидается от психологии. Столь же ответственно можно утверждать и то, что никто, нигде и никогда не сможет дать такого универсального совета, который был бы безоговорочно применим во всех конкретных жизненных обстоятельствах. Управленческая деятельность настолько сложна и многообразна, что давно априори бытует постулат: «Управление – это не только наука, но и искусство!». В наше время управление – прежде всего наука. И составляющей этой науки давно является психология.

К сожалению, абсолютное большинство психологических исследований выполняется на специфическом языке описания объекта конкретной науки. Этот язык не позволяет решать многообразные, нередко противоречивые, управленческие задачи, адекватные той реальной ситуации, в которую, чаще всего, неожиданно попадает конкретный объект.

В тесной связи со всем сказанным, перманентно актуальна задача выделения и определения понятий, а потом и создания некоторой системы этих понятий, позволяющих изначально планировать и выполнять конкретное прикладное психологическое исследование под совершенно реальное управленческое задание.

Названному требованию уже сегодня вполне отвечает такое направление в современном менеджменте, которое определилось трудами Ю.М. Забродина, А.В. Карпова, В.В. Новикова, их соратников и учеников.

В нынешних общественно-политических и экономических условиях возникло противоречие между новыми требованиями, объективно предъявляемыми обществом к управлению (в самом широком смысле) и отсутствием реальных инновационных концепций, моделей, которые помогли бы обеспечить оптимальное развитие названных явлений.

Данное противоречие обусловило основную проблему нашего исследования: теоретическое обоснование и апробация принципиально новой парадигмы оптимального управления производственными организациями в условиях кризисного общества.

Настоящая книга раскрывает разработку концепции психологического управления в системе отечественного менеджмента, интегрирующей психологические формы и методы управленческой деятельности при разнообразных формах собственности, уровнях состояния кризисности и социально-психологического развития производственных организаций.

Учебное пособие не только обобщает объемный материал проведенных исследований психологических феноменов менеджмента. В ней сделана попытка рассмотрения методологических, теоретических и методических вопросов социально-психологического содержания процессов стратегического и оперативного управления конкретными человеческими общностями (подразделениями, объединениями), призванными производить определенный продукт в условиях наступления рыночных отношений. Недавнее практически повсеместное падение производства вызвало острейшую необходимость осмысления произошедшего. Иллюзорные надежды переходного периода на то, что экономические законы рынка сами собой все отрегулируют, рухнули из-за пренебрежительного отношения к человеческой психологии и явной недооценки роли психологии в управлении экономикой.

В учебном пособии обобщен богатейший опыт использования психологического управления, накопленный в России в переходный и современный период рыночной экономики, проанализирована деятельность производственных организаций различных по размеру, формам совместной деятельности и собственности.

В.В.Новиков, Заслуженный деятель науки РФ, профессор

Раздел 1.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1.1.

АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В работах отечественных психологов, выполненных в разные годы, были поставлены, сформулированы и разработаны многие методологические вопросы, имеющие принципиальное значение для проблем психологического управления. Эти работы во многом определили последующее развитие нашей науки и, возможно, в них следует искать «ростки будущего», которые так необходимы сегодня отечественному менеджменту, испытывающему глубокий методологический кризис.

Исследования Б.Г. Ананьева убедительно продемонстрировали преимущества *комплексного* междисциплинарного подхода к проблеме человека, позволили психологии действительно стать наукой о человеке во всей его сложности и многогранности. Антропологизм, в понимании Б.Г. Ананьева как принцип построения психологической науки, позволил по-иному взглянуть на сам предмет психологии, а сегодня - на возможности менеджмента и его части – психологического управления.

В концепции Б.Г. Ананьева предмет психологии предстает как многоуровневая системная организация психики. Не анализируя подробно методологическую концепцию Б.Г. Ананьева, следует отметить, что именно ему и принадлежит наиболее известная классификация методов психологической науки. Им, кстати, были выделены следующие группы методов: организационные, эмпирические, методы обработки данных, интерпретационные методы. Таким образом, была разработана классификационная система, соответствующая современному уровню науки. Позднее она послужила стимулом для дальнейших исследований по этой центральной для методологии психологии проблеме. Ученики Б.Г. Ананьева: Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, В.Е. Семенов и другие дополнили эту классификацию, названную ими «группой управленческих методов».

Необходимо отметить, что в нашей психологии сложилось довольно странное положение. Эмпирические методы изучены, можно сказать, достаточно хорошо, по крайней мере,

имеются их развернутые описания, наконец, существуют альтернативные классификации, хотя, нередко, и прямо противоположные суждения. О теоретических же методах психологии известно по-прежнему немного. Не вполне ясны, например, такие вопросы: каково соотношение теоретических и эмпирических методов, каково «происхождение» собственно теоретических методов, какова связь между теорией и методом в том же психологическом управлении и т.д.

Возникает такое впечатление, что многие современные ученые принципиально согласны с позицией, которую четко «артикулировал» более ста лет назад «создатель» экспериментальной психологии Вильгельм Вундт: «Всякая наука, в конечном счете, заключается в логическом соединении данных содержаний опыта». Вряд ли сейчас можно согласиться с Вундтом в том, что «существует полное согласие между всеми представителями науки, которые не верят, как некоторые философы, в чудодейственную силу специфического метода». Однако для того же психологического управления данный постулат Вундта вполне подходит. Требование его заключается в том, что соединение данных опыта, составляющее сущность научной работы, должно, безусловно, подчиняться законам логического суждения и умозаключения» (Вундт, 1914). Конечно же, подчас, это выглядит неоправданной уступкой позитивизму, но посмотрим на выдвинутое положение конкретно.

Опыт философии и психологии, да и некоторых других наук свидетельствует, что дело обстоит не так просто: теория не может быть сведена только к логическому упорядочиванию эмпирических данных, ибо теоретические методы, хотя и не имеющие «чудодейственной силы», все же существуют.

Недостаточная разработка названных методологических вопросов является, , существенным препятствием на пути развития отечественной психологии, вообще, и психологического управления, в частности, хотя разработка методологии в последние годы активизировалась. Так, историко-методологическое исследование использования методов в психологии показало, что даже чисто эмпирические методы имеют выраженную обусловленность со стороны теоретических представлений. Было проанализировано использование метода интроспекции в психологии второй половины XIX - начала XX вв. Давно было известно, что существуют различные разновидности и модификации данного метода. Теперь же документально доказано, что структура метода интроспекции как эмпирического метода, все-таки, определяется исходными представлениями исследователя об изучаемом явлении [90].

Аналогичное отношение было выявлено при историко-методологическом исследовании, в котором изучалось использование метода эксперимента в психологии [90]. Это позволило В.А.Мазилу ввести понятие «*предтеория*». Предтеория представляет собой комплекс исходных представлений, являющихся основой для проведения эмпирического психологического исследования. Предтеория, таким образом, предшествует не только теории как результату исследования, но и самому эмпирическому исследованию. Предтеория имеет сложную детерминацию (образование исследователя, научные традиции, идеалы научности и т.п.). Может быть описана структура предтеории: опредмеченная проблема, базовая категория, идея метода, объясняющая категория, способ (вид) объяснения. В основе возникновения предтеории лежит серьезная проблема. Для того чтобы проблема стала основой предтеории, она должна быть *опредмеченной*. Поясним это.

В психологии существуют традиции, с которыми каждый специалист должен считаться. К подобным традициям, в первую очередь, относятся те, согласно которым, психология должна заниматься изучением «психэ» (при всех различиях трактовок *интуитивное* представление является общим и хорошо описывается через самонаблюдение). Объяснение «души» (внутреннего мира - мыслей, чувств, воспоминаний и т.д.) - сверхзадача *любой психологии*. Даже самые радикальные реформаторы - представители объективной психологии - не ушли от этого. И.П. Павлов, например, в условном рефлексе видел возможность научного изучения именно *психических феноменов* (напомним, по Павлову, акт слюноотделения специфичен: состав слюны «соответствует» консистенции, биологическому составу пищи. Именно это соответствие дает основание заключить, что душевные способности, такие как память, мышление и др., включены в структуре этого акта). Разрыв с этой традицией лишает права называть свою концепцию *психологической*. Поэтому даже бихевиоризм Дж. Уотсона был психологическим: хотя и в специфической форме (включенным в поведение), психические явления в нем были сохранены.

Еще одной традицией, которой должна соответствовать опредмеченная проблема, давно стало определение психофизиологического статуса психического явления. Иными словами, опредмечивание означает, что дуалистически (имплицитно или эксплицитно) или монически будет рассматриваться психический феномен.

Таким образом, опредмечивание проблемы - это включение ее в контекст так или иначе трактуемого предмета психологии.

Центральным же элементом в структуре предтеории является *базовая категория*. Базовая категория фиксирует тип трактовки предмета, определяет основную ориентацию исследования, поэтому имеет самое непосредственное отношение к методу (точнее, идее метода). Базовая категория, таким образом, является основной детерминантой метода.

Историко-методологическое исследование показывает, что в качестве основных базовых категорий в психологических концепциях середины XIX - начала XX вв. выступают «структура», «функция (акт)», «процесс», «генезис», «уровень» [90]. В зависимости от выбранной базовой категории, метод может быть структурным, функциональным либо процессуальным. «Генезис» и «уровень» чаще используются в сочетании с другими категориями (в этих случаях исследование имеет комплексную ориентацию). Именно здесь и сама проблема, и методы ее решения часто выступают в качестве *объясняющей* категории. Могут быть выделены виды объяснения, используемые в психологии [90]. Используемый метод (например, структурная интроспекция) позволяет получить эмпирический материал, который подлежит *интерпретации*. Ядром, определяющим вид интерпретации, является объясняющая категория.

В «наивных» концепциях, характерных для ранних этапов развития психологии как самостоятельной науки, часто наблюдается совпадение базовой категории и категории объясняющей. В более поздних концепциях происходит «наложение»: эмпирический материал добывается методом, соответствующим одной категории, а интерпретируется с помощью другой. Это создает возможности для появления других (альтернативных) видов объяснения. Могут быть описаны виды редукции в психологическом исследовании.

Историко-методологическое исследование позволило также выявить *виды психологической теории*. Исходным видом является *концептуализация* эмпирических данных с помощью объясняющей категории, совпадающей с базовой. Для объяснения могут использоваться гипотезы *ad hoc*. На более поздних этапах появляются теории, в которых для объяснения используется «наложение» схем: метод исследования и метод интерпретации не совпадают, так как порождаются различными категориями (базовая и объяснительная категории не совпадают) [90].

Выявлено, что теоретический метод в психологии имеет *уровневое строение*. Могут быть выделены, по крайней мере, три уровня: уровень «идей», уровень «содержаний», уровень «техник». В зависимости от того, на каком уровне раскрывается метод, он существенно различается. Понятно, что на высшем уровне метод имеет методологические характеристики,

соответствующие основным ориентациям исследования (структурный, функциональный или генетический). На этом уровне метод выступает как нормативный, определяющийся базовой категорией (или их сочетанием). На втором уровне («содержаний») проявляется «теоретичность» метода, так называемая «интимная связь с теорией», т.е., конкретным научным содержанием. На этом уровне метод выступает как дескриптивный. Этот уровень метода определяется соотношением предмета исследования и объясняющей категории. На третьем («техническом») уровне метод может быть описан через совокупность приемов и операций, его составляющих [90].

Отметим, что, при такой трактовке диалектический метод в психологии оказывается одной из разновидностей генетического метода. Возможно, выделение и описание различных теоретических методов в психологии будет способствовать изучению психологического управления.

Поскольку психологическое управление признается особым видом управленческой деятельности, она (эта деятельность) должна иметь относительно самостоятельные психологические характеристики, достоверно отличающие ее от других видов человеческой деятельности, в том числе и, в первую очередь, от самого управления в широком смысле термина.

Большая зависимость руководителей государственных предприятий и организаций от вышестоящих органов детерминируется сложностью вертикально иерархизированной структуры их предприятий.

Представители негосударственных промышленных структур уже самым более простым построением их предприятий и организаций предрасполагаются к большей независимости и свободе действий, чем их коллеги из государственных организаций: у них объективно больше возможностей для использования элементов психологического управления.

Вместе с тем, предприниматели, в отличие от «государственных» руководителей, должны обладать и особыми личностными качествами - предрасположенностью к независимости, повышенной агрессивностью, смелостью, склонностью к рискованным действиям, одновременно расчетливостью и упорством, которые в своей совокупности могут мешать гуманизации управления, вообще, и психологического, в частности.

Программа исследования управленческой деятельности включает методы и методики, показывающие качественное состояние социально-психологических явлений в разных типах совместной деятельности.

Остановимся на некоторых методах.

1. *Наблюдение.*

Включенное наблюдение, как и многие другие методы, давно апробировано в отечественных исследованиях. Его широко использовали, например, в 1920-1930-х гг. психотехники, в 1950-х гг. - социологи, а затем и социальные психологи, становившиеся не только полноправными членами трудовых коллективов, но и руководителями. Тем не менее, все еще нередко задается вопрос: морально ли подобное наблюдение? Полагаем, - морально. Во-первых, наблюдение здесь ведется в интересах субъекта деятельности. Во-вторых, настоящий исследователь - гуманист. В поле его внимания - только социально-психологические и межличностные отношения.

Эффективно применение программированного наблюдения, направленного на изучение контактов участников совместной деятельности. Необходимо фиксировать *частоту и содержание контактов*:

- между членами конкретной организации, будь то бригада, отдел или весь завод;
- между бригадиром и членами бригады;
- между мастером, бригадиром и членами бригады;
- между начальником цеха, бригадиром и членами бригады, и так далее...

Наблюдение проводится в условиях непосредственной практической деятельности. Данные могут фиксироваться в картах наблюдения и в специальных дневниках.

Наблюдение может применяться в качестве метода, дополняющего и уточняющего данные других методов и методик: *социометрии, беседы, интервью с целью повышения надежности используемых методик.*

Анкетирование применяется только в случаях необходимости сбора массовой неперсонифицированной информации. При составлении анкет, формулировке вопросов, определении их количества и очередности, мы руководствуемся рекомендациями, имеющимися в литературе [5, 12, 15, 25, 52, 81, 88, 91 и др.].

Без четкого осознания функций и методов функционирования различных общественных организаций социологу или психологу очень трудно что-либо понять в производственном коллективе. А этому нигде их не учат: ни на одном специализированном факультете подобной дисциплины в учебных программах нет.

Разумеется, психологи или социолог не должен быть таким же сведущим в экономике, в трудовом законодательстве или технологии и т.п., как соответствующий специалист, но разбираться в этом обязан. Очевидно, в тех вузах, где ведется соответствующая подготовка

названных профессионалов, следует детально пересмотреть программу обучения и ввести хотя бы дополнительные факультативы или спецкурсы по этим проблемам.

2. *Беседа* - интервью с руководителями, выступивших экспертами работы бригад. В результате были получены первичные данные о состоянии внедрения бригадного метода в цехах предприятия, основные производственные показатели работы бригад, данные об управлении бригадами, сведения о которых разглашению не подлежат.

3. *Модификации социометрического метода* по выявлению реальных связей работников в процессе совместной деятельности:

- технологических, функциональных, организационных;
- отношений взаимопомощи и сотрудничества.

Принцип социометрического метода может быть использован при выявлении предпочтений к сотрудничеству:

- 1) работать вместе в одной бригаде;
- 2) выполнять одну операцию;
- 3) выполнять последующую операцию за определенным членом бригады, передавать свою работу в качестве исходной для последующей обработки;
- 4) работать в одном функциональном звене (группе);
- 5) работать в бригаде под руководством определенного члена бригады.

В методике иногда применяется социометрический критерий по выявлению связей (отношений) и предпочтений в недельном общении. По результатам методики могут быть построены структуры деятельностных связей и отношений и эмоционально-рефлексивная структура бригад.

4. *Шкала межличностной приемлемости* направлена на выявление степени доверительности в отношениях членов бригады, потребности в недельном общении.

5. *Шкала полярных баллов* направлена на исследование взаимооценок личностных профессионально-важных качеств членов разных объединений. Измерения, по отношению ко всем качествам, дают представление о мере согласия в оценках этих качеств всеми членами объединения, о значимости определенных качеств для профессиональной деятельности данного типа совместной деятельности.

6. *Графическая шкала статуса* применяется с целью получения оценок и самооценки статуса управленца, показывающих его место в управленческой структуре и его роль в управлении объединения.

7. *Опросник по изучению управленческой деятельности руководителей* разных рангов, проводимый в форме стандартизированного интервью. Методика построена с учетом особенностей социального управления как управления социотехническими системами, что позволяет очертить круг обязанностей (функций) руководителя технико-технологическими, производственно-организационными, экономическими, социально-психологическими вопросами.

Содержание методики направлено на выявление в управленческом взаимодействии:

- 1) места руководителя в структуре управления;
- 2) обязанностей (функций) руководителя;
- 3) меры ответственности руководителя;
- 4) непосредственного или опосредованного характера связи с руководимым объединением при решении вопросов управления;
- 5) согласованности ожиданий руководителя и действий исполнителей в управлении, выполнение исполнителями требований руководителя;
- 6) оценки индивидуального вклада участников в коллективную трудовую деятельность, активности, вовлеченности исполнителей в решение управленческих задач;
- 7) качества работы исполнителей в отсутствие руководителя;
- 8) представлений о руководителе, знаний правил руководства и применение их;
- 9) применяемых руководителем методов воздействия (руководства);
- 10) характера решения управленческих вопросов, определение зоны компетенции руководителя.

Методика направлена на получение не только фактических данных, информирующих о реальном состоянии руководства организации, но и позволяет выяснить представления опрашиваемых руководителей о правильном и эффективном управлении. Полученные данные помогают сравнить уровень *должного* и *реального* в деятельности руководителя, констатировать их расхождение.

Методика включает семибалльную оценочную шкалу, выражающую степень согласия с предлагаемыми суждениями:

- 7 баллов приписывается суждению «всегда»;
- 6 баллов - «часто»;
- 5 баллов - «чаще, чем другое»;
- 4 балла - «средне»;
- 3 балла - «реже, чем другое»;

2 балла - «редко»;

1 балл - «никогда».

8. *Методики определения индивидуального стиля руководства.* В применении этой методики мы опираемся на понимание стиля руководства, в котором раскрываются индивидуально-типические особенности взаимодействия руководителя с руководимым объединением. Оценивается, в частности, индивидуальный стиль руководства бригадира, мастера и начальника цеха членами производственной бригады. Полученные результаты позволяют сравнить качественные характеристики стиля руководства на разных уровнях управленческой иерархии, возникновение и закрепление стилевых особенностей руководства.

Изучение психологических аспектов управления сегодня входит в моду, и находятся желающие не только тщательно разобраться в проблеме, но, порой, запутать ее. Нередко предлагаются такие сложные методы изучения личности, что, поневоле, возникает сомнение, кого изучают психологи: здоровых руководителей или психически больных людей? Немало методик используется и по инерции из последних лет советской практики оценки руководителей (когда в большой моде были аттестации и выборы директоров и начальников разного уровня).

Все существующие методы оценки руководителей построены по двум основаниям.

Первое основание классификации - возможность использования количественной оценки, поскольку методы оценки разделяются на качественные, количественные и комбинированные. С помощью качественных методов можно получить характеристику оцениваемого работника, результатов его деятельности на описательном уровне. Посредством количественных методов оценивали качества работников, их труд в числовых выражениях. В основу комбинированных методов оценки положены как описательный принцип, так и некоторые количественные измерения.

Второе основание классификации - направленность методов оценки. В соответствии с ним, выделяются прямые и косвенные методы оценки.

Несомненно, существуют и другие основания для классификации, например, применяемый в методиках критерий оценки. В зависимости от этого, названные методики разделяются еще на две группы: в первой - оценивается сам работник, его деловые и личностные качества, в другой - результаты труда, его затраты и сложность.

При изучении функциональных возможностей личности руководителя мы пришли к выводу, что по должностному статусу и распределению ролей современный руководитель организации исполняет одновременно две функции: и предпринимателя, и менеджера.

Согласно разделяемой нами методологии, каждый из предлагаемых методов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому в настоящее время нет оснований рассматривать какой-либо из них как универсальный, решающий все задачи. Многообразие целей оценки предполагает использование комплекса различных методов. На промышленных предприятиях среди социально-психологических методов оценки наибольшее распространение получил метод групповой оценки личности (ГОЛ) руководителя в различных его модификациях.

Преимущество *метода групповой оценки* заключается в том, что он дает возможность сотрудникам высказывать свое мнение о личности и деловых качествах работника. К сожалению, большинство из предложенных вариантов ГОЛ обладают низкой прогностической способностью и могут использоваться лишь с целью выявления соответствия человека занимаемой должности, при наличии достаточно строгих критериев деятельности.

Методика создания делового портрета руководителя с помощью ЭВМ, в которой балльная оценка личностных и деловых качеств заменяется процедурой подбора экспертами фраз, наиболее адекватно описывающих его личность. При этом перечень фраз подбирается так, что они отражают различные градации каждого признака от максимальной выраженности данного делового качества до минимальной. По этому же принципу строится методика «авторитет руководителя».

Методом ситуационного подхода оценивается не личность конкретного руководителя или предпринимателя по его качествам и не деятельность оцениваемого по результатам его труда, а личность в деятельности, в конкретной управленческой ситуации. В состав подобной ситуации включены, помимо специфических для деятельности данного работника, и общие для многих других работ, что позволяет оценивать с определенной степенью условности не только актуальную, но и потенциальную эффективность работников.

Описанные методики преодолевают, пожалуй, почти все недостатки исходных вариантов ГОЛ, кроме одного, в них, по-прежнему, не просматривается теоретическая концепция личности руководителя, подбор качеств или ситуаций остается произвольным. Это значительно снижает их прогностическую ценность, не позволяет разработать способов психологической коррекции деятельности изучаемой личности менеджера.

Прогнозирование эффективности профессиональной деятельности и особенностей экономического поведения менеджеров, прогнозирование их профессиональной карьеры возможно осуществлять на основе результатов, полученных с помощью так называемых *личностных методик* (тесты Айзенка, Кеттелла и различные модифицированные варианты методики Миннесотского многофакторного личностного опросника). Однако отсутствие обоснованных критериев сопоставимости результатов психологического тестирования с успешностью деятельности конкретного руководителя также не всегда позволяет дать адекватную оценку его результативности и поведения.

Социально-психологический аспект проблемы оценки качеств *руководителя* возникает также и при *оценке особенностей его взаимодействия с отдельными исполнителями и объединением в целом*.

Мы уже отмечали, что *важнейшей характеристикой взаимодействия* любого *руководителя с исполнителями* является *стиль его работы*. Оценки стиля деятельности, даются с учетом особенностей личности менеджера и социально-психологических характеристик его организации. Можно сделать определенный *прогноз* о срабатываемости оцениваемого руководителя с новым коллективом.

Для оценки социально-психологических особенностей *взаимодействия руководителя с объединением* используются групповая оценка личности и аппаратные методы, деловые игры и социально-психологические тренинги, а также самооценочные методики уровня развития группы. (Эти методы будут подробно рассмотрены нами в последующих главах настоящей книги).

Итак, несмотря на существующее многообразие методов, проблема разработки адекватного механизма оценки деятельности руководителя, все чаще называемого менеджером, остается актуальной.

Психология сформулировала ряд требований, с учетом которых должно происходить совершенствование существующих и разработка новых методов.

К ним относятся:

- 1) надежность метода, т.е., его способность обеспечить высокую степень объективности;
- 2) точность измерения и сопоставимость результатов при повторном исследовании и с результатами, полученными другими методами;

3) относительная простота метода, под которым понимается отсутствие трудоемкости, как по времени, так и по количеству занятых работников и т.п.);

4) необходимая оперативность и гибкость, возможность механизации, автоматизации процедуры оценки.

Но, пожалуй, главным требованием к создаваемым методам остается согласованность с концептуальной моделью психологического управления.

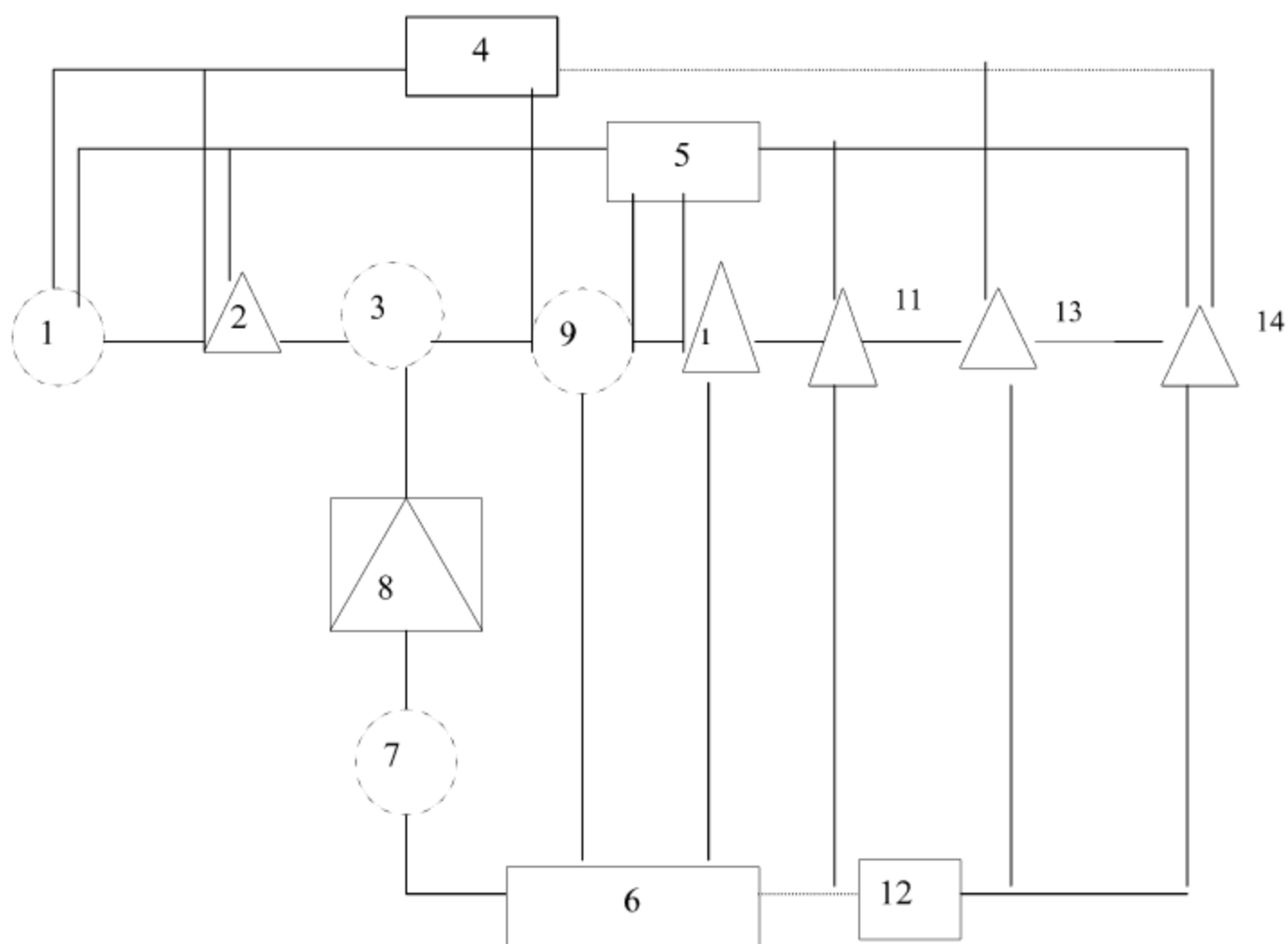
В силу специфики повседневной работы заводских психологов, им чаще, чем другим исследователям, например, их коллегам из академических институтов, приходится применять так называемый *формирующий социальный эксперимент*, который проводился и в реальных условиях практической деятельности самых различных организаций.

Изучение групповой деятельности в условиях эксперимента включено в реальную трудовую деятельность. Оно основывается на признании того факта, что сформировавшиеся в реальной деятельности отношения и связи переносятся на условия экспериментальной деятельности. Таким образом, при изучении связей и отношений, используя экспериментальную методику, можно получить данные, дополняющие результаты других методик.

Полученные путем применения различных методов и методик материалы дают представление о целостном явлении управленческого взаимодействия и его особенностях, например, в бригадах с разным типом совместной деятельности.

При определении совокупности методов и методик исследования, необходимых для анализа психологии управления в менеджменте, необходимо использовать различные подходы, зарекомендовавшие себя в отечественных научных исследованиях: социологический, психологический, социально-психологический, системный.

Социологический подход имеет в нашей стране давние традиции. Еще в начале XX века М.А. Рейснер, Л.Н. Войтоловский, Н.М. Михайловский, П.Л. Лавров и многие другие социологи рассматривали социальные группы в разной социальной среде, которая обуславливала их “психологию” и детерминировала их социальное поведение.



- 1,3,7,9 - Изучаемые реалии
- 4,8,5,6,12 - Структурные составляющие процесса исследования
- △
2,8,10,11,13,14
- Мыслительные конструкции

1 – предмет исследования; 2 – понятие на вводе и гипотеза; 3 – объект исследования (зависимая переменная на вводе); 4 – наблюдение; 5 – описание; 6 – эксперимент; 7 – независимая переменная; 8 – методика; 9 – объект исследования (зависимая переменная на выводе); 10 – интерпретация; 11- математическая обработка; 12- «зона психологической недоступности»; 13 – объяснение; 14 - понятие на выводе.

Рис. 1. Схема психологического исследования
(по М.С. Роговину «Психологическое исследование», Ярославль, 1979)

Психологический подход обосновывали в 1920-1930-е гг. П.П. Блонский и К.Н. Корнилов. Позднее, многое для его развития сделали Б.Г. Ананьев, К.А. Абульханова-Славская, М.С. Роговин (см. рис. 1) и некоторые другие ученые. По их мнению, этот подход дает возможность исследования не только разнообразных характеристик личности, но и ее положение в группах, в среде ближайшего социального окружения. Как пишет Г.М. Андреева, «с одной стороны, большой акцент делается на психологические черты, особенности личности, ее положения в коллективе, типологию личностей, с другой стороны, выделяется именно положение личности в коллективе, межличностные отношения, вся система общения...» [6, с. 20].

Социально-психологический подход нацеливает исследователя на массовые психические процессы, а также и на изучение взаимоотношений личности и группы (от самой малой до самой большой), что позволяет рассматривать любую человеческую проблему достаточно разносторонне.

Речь идет об оптимизации производственных и социально-психологических отношений, возникающих в процессе управленческой деятельности и делового общения людей. Вопросы эти требуют серьезных обсуждений и глубоких специальных исследований.

В последние десятилетия XX в. широкое применение нашел *системный подход* в исследовании социальных и психологических проблем, в том числе, и в психологии управления. По отношению к объекту и предмету наших исследований, он позволяет рассматривать их как некие целостности с внутренней структурой и в качестве элементов более широкой структуры. Именно системный подход дает возможность выявить все взаимосвязи элементов с целым, а целого - с его элементами [7, 41, 69, 91 и др.].

Целевое использование системного подхода обусловлено необходимостью «сфокусировать в одну точку» самые разнообразные методологические, методические и организационные проблемы. Действительно, свести весь разностильный и разнонаправленный материал, характеризующий самые разные аспекты рассматриваемой довольно широкой проблемы, не может обеспечить ни один «специализированный» подход.

Системный подход предусматривает следующие методические приемы:

- анализ основных особенностей человеческой деятельности, прежде всего, в экономическом плане;

- выявление, отбор и конкретизация характеристик психологических компонентов, позволяющих описывать особенности протекания этого процесса во взаимосвязи с другими экономическими показателями;

- подбор совокупности адекватных задач исследования необходимых и достаточных методов, их адаптация и корректировка на разных этапах выполнения работы;

- сбор первичной информации с помощью методики составления социального паспорта и социального портрета какой-либо социальной группы;

- обработка первичной информации, выявление взаимосвязи полученных результатов;

- содержательная интерпретация выявленных взаимосвязей, уточнение и проверка их на основе дополнительной информации;

- формирование основных выводов и выработка положений предтеории психологического содержания.

При анализе управленческой деятельности следует соблюдать следующие основные критерии: социальная принадлежность и численность группы. Кроме основных показателей используются и дополнительные, которые прямо или косвенно влияют на функционирование любой социальной группы или организации. Это: формальная структура организации, режим работы, форма собственности, местонахождение, имидж, стабильность и т.д.

Предполагается, что данная совокупность показателей может достаточно полно характеризовать изучаемый процесс и его особенности, а, главное, его результативность.

Отраслевая принадлежность организации имеет существенное значение при оценке системы управления, существующих традиций и перспектив развития. Известно, что общественное хозяйство состоит из материального производства и сфер обслуживающей его деятельности (реализация продукции, услуги, связанные с производством, услуги непромышленные, но важные для обеспечения жизнедеятельности коллектива предприятия, научные исследования, маркетинг, кредитно-финансовая сфера и т.д.). Естественно, что в организациях разных отраслей доля материального производства и оказания услуг различны. На этом основании организации можно дифференцировать на четыре группы.

1. Промышленные и строительные организации (производственные предприятия). Для этой группы организаций характерны конкретные, вещественные результаты труда. Деятельность осуществляется по заранее определенным алгоритмам. Затраты труда у работников производства, в значительной степени, нормированы. Для коллективов этих организаций характерна четкая иерархия отношений, достаточно сложная формальная структура, относи-

тельная разобщенность индивидов и одновременная их производственная, технологическая и т.д. зависимость друг от друга, причем, не только индивидуальная, но и групповая, что является проявлением кооперативного характера труда и его технологической заданности (регламентированности).

2. Научно-производственные и научно-исследовательские организации. Их принципиальные отличия состоят в значительно меньшей регламентации труда. Управленческие отношения в них менее выражены, ибо на первом плане оказывается коллективное и индивидуальное творчество. У них иной продукт труда. И следует констатировать резкое количественное сокращение этой группы организаций в современной России.

3. Организации сферы обслуживания и обращения граждан (торговля, снабжение, посредничество, общественное питание и иное обслуживание). Характер деятельности коллективов организаций этой группы во многом определяется высокой коммуникабельностью.

4. Организации, связанные с обращением стоимостных эквивалентов материальных ценностей. Это, в первую очередь, кредитные организации. Они характеризуются динамизмом, гибкостью, особой значимостью межличностного общения. Работа даже рядовых сотрудников здесь, хотя и индивидуальна, вместе с тем, существенно зависит от партнеров, при высокой персональной ответственности. Служебная информация, как, пожалуй, нигде в таких организациях носит конфиденциальный характер.

Существенной характеристикой организации является и численность персонала. Данный фактор значим не только с экономической, но и социально-психологической стороны. Экономически понятно, с численностью связан общий производственный потенциал организации в целом. Но, как установили зарубежные и отечественные ученые, численность организации обуславливает общий характер коммуникаций, специфику непосредственного и опосредованного общения, динамику восприятия руководителя, категорию перцепиентов и т.д. Общим показателем численности может являться его тесная связь с формальной структурой организации.

Существенную значимость сегодня представляет собой критерий «форма собственности организации».

Анализ документов и контент-анализ прессы, радио и телевидения (СМИ).

Изучение производственных и финансовых отчетов организаций, ведомостей на выплату вознаграждений и других оплат, документов по расчетам экономических показателей, приказов по организации, протоколов собраний, заседаний, а также отражение деятельности

конкретных предприятий в средствах массовой информации (СМИ), может дать дополнительную и достаточно адекватную информацию о системе управления организации.

Тесты применяются при выявлении социально-психологических оценок ситуаций в организации в соотношении с психологическими характеристиками личности руководителей этих организаций. Необходимо использовать только распространенные в России тесты зарубежных и отечественных ученых, широко описанные и апробированные.

Методы математической статистики. Математическая обработка получаемых первичных данных социологической и социально-психологической информации производится методами корреляционного, дисперсного и факторного анализов, методов моделирования и построения иллюстрирующих графиков, диаграмм, гистограмм и т.п., в соответствии с имеющимися достижениями в отечественной и зарубежной науке.

1.1.1. Управленческое взаимодействие: базовые подходы.

Определение предмета исследования управленческого взаимодействия, побуждает обратиться к анализу категории интеракции (англ.: interaction - взаимодействие), которая в настоящее время широко обсуждается в психологии. Возникает необходимость определения специфики применения данного понятия в целях более строгого использования его именно в психологическом управлении. Нередко наблюдается отождествление понятий «взаимодействие», «связь», «отношение», «общение», приводящее к нечеткому истолкованию явлений, обозначаемых данными понятиями. , необходимо различать понятие взаимодействия как интеракции, принятого в зарубежной психологии для обозначения явлений психических взаимодействий и управленческих интеракций, чему и посвящена наша работа.

Традиционное обращение к психологической литературе позволяет выделить два аспекта в использовании понятия «взаимодействие». Первый аспект заключается в раскрытии методологического значения данной категории, о чем речь шла в первой главе. Второй - в том, что взаимодействие рассматривается как операциональное понятие при теоретическом объяснении психологических явлений вообще (С.Л. Рубинштейн), при исследовании психологического управления, в частности.

Так, в работах тех ученых, которых еще недавно называли классиками марксизма-ленинизма, «взаимодействие» рассматривается как необходимое объективное условие движения материи. Раскрывая сущность взаимодействия, Ф. Энгельс подчеркивал, что причинно-следственные связи между явлениями есть результат взаимодействия явлений или их от-

дельных сторон. Сущность взаимодействия раскрывается в таких его свойствах как взаимное обусловливание, взаимная причинно-следственная связь, переходы друг в друга явлений и их отдельных сторон.

В работах последователей названной школы подчеркивается, что в процессе взаимодействия происходит образование новой целостности, причем взаимообусловленность и переходы явлений друг в друга приводят к тому, что новое целое не равно сумме частей. Это философское положение давно стало аксиоматичным. На его основе в изучении социальной действительности возникло и было принято понятие социального взаимодействия, сторонами которого «выступают социальные субъекты, достигающие своих целей посредством определенных социальных действий» [см. 82].

Реальное существование в обществе разноуровневых социальных взаимодействий делает возможным применение данной категории к анализу явлений, образующих различные системы, в том числе, естественно, и любые формализации организации.

Методологическая роль категории взаимодействия, отчетливо показана К.К. Платоновым, рассматривающим ее в качестве исходной при построении его системы психологических понятий. Он, прежде всего, указывает на то, что понимание специфики процессов отражения становится возможным на основе анализа определенной формы взаимодействия. Опираясь на значение категории взаимодействия в научном познании, разработанное в преобладающей философии его времени, К.К. Платонов утверждает, что из взаимодействия, как конечной причины всех явлений, вытекает один из наиболее общих принципов - принцип детерминизма. Поэтому ученый указывал на необходимость изучения взаимодействия при объяснении психических явлений, а также деятельности, поступков, навыков, общения и, конечно же, *управления всех видов* (курсив наш - Г.М.М.).

«Только с помощью понятия взаимодействия, - писал он, - можно раскрыть взаимодействие с ее видами обучения, воспитания, руководства, лечения» [109, с. 17]. При этом К.К. Платонов подчеркивал, что недостаточно понимать взаимодействие как систему противоположно направленных процессов воздействия - необходимо учитывать изменения, воздействующих друг на друга субъектов и объектов, «проявляющиеся в том, что изменения одного из них немедленно претерпевают изменения в силу тех изменений другого, которые они вызвали» [там же].

При рассмотрении взаимодействия на уровне методологического анализа данной категории, для нас в дальнейшем будут иметь значение такие ее свойства, которые позволяют

определить подход к предмету нашего исследования, а также конкретные методы и процедуры психологического управления.

Таковыми свойствами взаимодействия, являются:

- каузальность - взаимная причинно-следственная связь, предполагающая воздействие объектов друг на друга в определенных формах;

- взаимообусловленность и переход одних явлений в другие, отражающее процессуальность, динамичность взаимодействия;

- возникновение нового процесса, новой целостности из разнокачественных частей.

В истории социальной психологии исследования интеракции занимают довольно значительное место, до сих пор эти проблемы не нашли удовлетворительного решения, прежде всего, потому, что нередко рассматривались изолированно от содержания совместной деятельности, в том числе и управленческой.

Проблема интеракции становится особенно актуальной именно в связи с изучением общения руководителя с исполнителями, а также в связи с исследованиями совместной управленческой деятельности (Н.В. Волкова, Н.В. Гаврилова, А.Ф. Денисов, А.Л. Журавлев, В.В. Новиков, А.В. Филиппов, С.Ю. Флоровский, Н.П. Фролова, Е.В. Шорохова и др.).

Известно, что значимость многих психологических проблем периодически обостряется ходом истории, особенностями ее общественно-экономического развития. Так, сегодняшние устремления многих постсоветских государств в рынок порождает новые аспекты изучения интеракции как тенденции противоположной повсеместно индивидуализму и обособленчеству. Любая совместная деятельность нуждается в организации, управленческая деятельность не может быть исключением из правила.

Организаторская и, шире, управленческая интеракция может изучаться эмпирическими методами, которые, в общих чертах, мы уже характеризовали в первом параграфе учебника: систематическое наблюдение, панельные опросы руководителей и подчиненных, тестирование испытуемых. При этом, социально-психологические проявления интеракции исследуются:

- процессуально - как смена функций и состояний;

- структурно - как система контактов между участниками;

- аналитически - как совокупность средств их взаимного влияния друг на друга;

- феноменологически - как система ее отдельных проявлений, связанных с особенностями субъекта или процесса совместной деятельности.

Эмпирическими референтами организаторского взаимодействия мы считаем организаторские действия и операции, совершаемые различными субъектами.

В определенный период перехода бывших социалистических стран на капиталистические рельсы в экономике произошел резкий спад взаимодействия между руководителями промышленных предприятий и других экономических организаций, что привело к резкому снижению («обвалу») общего благосостояния и уровня производства.

Интеракция является важнейшим условием и механизмом повышения эффективности производства и формирования позитивных отношений в трудовых коллективах и между ними.

Интеракция в организации при способном руководителе характеризуется четким распределением функций руководства и подчинения, исполнения заданий. Руководитель сам инициирует общение по поводу определения целей, планов, совместных действий, распределения индивидуальных работ и оценке интеракций. Ведущую роль руководитель играет при определении целей, планировании общих и стратегических заданий. В компетенции коллектива остается оперативное планирование и оценка интерактивных действий между исполнителями.

В отдельных коллективах, возглавляемых способными организаторами, возникает единообразное позитивное отношение всех или большинства исполнителей к совместной деятельности. Это происходит за счет общей заинтересованности, взаимной помощи, единства целеустремленности и переживаний.

Индивидуальная деятельность каждого члена конкретного коллектива (подразделения) приобретает здесь общественно или коллективно-значимый смысл, в результате включенности первичного коллектива (как целого) в общественно-значимое производство того или иного направления, а так же включение каждого отдельного его члена в организаторскую деятельность руководителя (разумеется, в доступной для исполнителя форме).

В конечном счете, содержание интерактивного включения членов того или иного производства в общее взаимодействие предприятий и их руководителей определяется содержанием и характером совместной деятельности, но, в первую очередь, профессиональной *субъективной умелостью и талантливостью руководителей*. В их деятельности рассматривается наиболее ценный опыт именно психологического управления: осмысленность, системность, создание оптимальных моделей, проектирование и реализация социального развития организаций.

У современных предприятий, чаще всего переживающих кризис перехода на рыночные отношения, результативность их деятельности может быть резко увеличена за счет перераспределения организаторских обязанностей между исполнителями и руководителями, в соответствии с их индивидуальными способностями к взаимодействию (интеракции) и разделения функций между лидерами неформальных групп, руководителями и менеджерами формализованных организаций.

В этой связи, нельзя не отметить, что разработанный Б.Ф. Ломовым общий подход к проблеме общения опирается именно на категорию *взаимодействия* как основополагающую. Б.Ф. Ломов утверждал, что необходимо рассматривать общение не как систему последовательно сменяющих друг друга взаимодействий, а как специфическую *систему межличностного взаимодействия*. Роль межличностного взаимодействия заключается в формировании некоторого общего механизма, объединяющего действия партнеров общения [68, с. 76-77].

Рассматривая общение как взаимодействие, Б.Ф. Ломов, вместе с тем, разграничивал эти понятия, утверждая несводимость их друг к другу, при этом подчеркивал, что специфика общения, в отличие от других видов взаимодействия, состоит в том, что в нем проявляются психические и личностные качества людей, что особенно важно учитывать в управленческих взаимоотношениях.

В русле этой проблемы, большой интерес представляет сформулированное Б.Ф. Ломовым положение о том, что специфика тех или иных видов взаимодействия определяется по тем свойствам участвующих в нем предметов, явлений и т.д., которые в этом взаимодействии проявляются [68].

Понимаемое как вид межличностного психического взаимодействия, общение не исчерпывает всех видов активности, которые можно обозначить понятием взаимодействия. Взаимодействие одновременно включает свойства индивидов как *субъектов управленческой деятельности*.

Г.М. Андреева выделяет интерактивную сторону общения как характеристику, обозначающую те его компоненты, которые связаны с непосредственным взаимодействием, понимается, и управленческим. Констатируя факт, что исследование взаимодействия имеет большую традицию в психологии, Г.М. Андреева указывает на трудности в дифференцировании понятий взаимодействия и общения при непосредственном экспериментальном изучении данных явлений. Понятием взаимодействия раскрывается такая сторона общения (в отличие от коммуникативной, обеспечивающей обмен информацией), которая фиксирует «организацию

совместных действий, позволяющих группе реализовать некоторую общую для ее членов деятельность». Фактически речь идет об управлении. В единстве коммуникаций и взаимодействия, организуемых в ходе совместной деятельности, в том числе и по управлению, субъектами-объектами, происходит обмен необходимой информацией и самой деятельностью, вырабатываются формы и нормы совместных действий [6]. Разграничивая понятия коммуникации и интеракции, Г.М. Андреева делает вывод о том, что интерактивная сторона общения раскрывается в характеристиках человеческих действий, выступающих частью взаимодействия.

Необходимо обратить внимание и на то, что, рассматривая общение в единстве коммуникативной и интерактивной сторон, Г.М. Андреева постоянно обращается к понятию совместной деятельности, как «широко социального контекста», объясняющего возникновение и проявление социально-психологических феноменов. Выраженность коммуникативных и интерактивных свойств общения, «обслуживающих» любую совместную деятельность, определяет степень ее взаимосвязанности.

В последнее время, в связи с исследованиями психологического управления как совместной деятельности и общения, возрос интерес к самому явлению взаимодействия, которое стало выступать в качестве самостоятельного предмета изучения. Исследуют такие виды социально-психологического взаимодействия как межличностное [15], коммуникативное [21], эмпатическое [81], предметно-направленное [81], управленческое [91], делаются попытки раскрыть психологические механизмы регуляции данных видов взаимодействия. Однако нельзя не заметить пока еще недостаточную разработанность проблемы социально-психологического управленческого взаимодействия, его видов, форм осуществления, механизмов регуляции [92]. Но немногие подобные работы уже имеются.

В исследованиях Н.В. Гавриловой, Г.Н. Кругловой и некоторых других исследователей рассматривается коммуникативное взаимодействие в проявлениях интерактивной активности. Правда, коммуникативное взаимодействие исследуется в качестве фактора общения, направленного на кооперацию и организацию совместной деятельности, оптимизацию информационного обмена, межличностных связей, регуляцию психических состояний коммуникантов. Авторами утверждается, что коммуникативное взаимодействие является составной частью любого вида социального взаимодействия в производственной, профессиональной, учебной и управленческой, в частности организаторской, видах деятельности. При этом отмечается, конечно, что различные виды деятельности приносят свою специфику в интерак-

цию, имеющую всегда, наряду со специфическими чертами, и постоянные характеристики [21].

Если рассматривать *психологическое управление как специфическую совместную трудовую деятельность*, тогда окажется, что она не просто определяет специфику коммуникативного взаимодействия, а задает его содержание, информационный обмен, определяет организацию коммуникативных сетей. Это доказывается многочисленными исследованиями коммуникативных сетей в группах, решающих различные задачи в совместной деятельности, выполненные как в зарубежной, так и в советской психологии [145].

В этом смысле особый интерес представляет подход Р.Л. Кричевского к проблеме межличностного взаимодействия как обмена продуктами деятельности [56]. Опираясь на психологическое истолкование понятия обмена, которое используется в проблематике общения и деятельности, Кричевский считает правомерным поставить вопрос и об обмене «специфическими продуктами деятельности», т.е., «теми образованиями, которые ею порождаются». Обмен ценностями автор считает одним из механизмов межличностного взаимодействия, в том числе, и в процессе управления. По мнению этого психолога, «оперируя понятиями совместной деятельности и общения, можно лишь условно расщепить виды человеческой активности», в той мере, в какой это продиктовано задачами каждого частного исследования [там же].

Межличностное взаимодействие необходимо рассматривать не только и не столько как выражение акта общения вообще, а, скорее, как единицу любой совместной деятельности, и уж обязательно управленческой.

Существенный вклад в разработку проблем психологического управления внес А.Л. Журавлев. В качестве единицы анализа совместной деятельности он предложил понятие предметно-направленного взаимодействия, в которое вступают члены коллектива как участники совместной *трудовой деятельности*. Предметно-направленное взаимодействие задается целью совместной деятельности, как главным структурирующим ее признаком [38]. Но ведь именно психологическое управление направлено на использование и удовлетворение основных целей жизнедеятельности людей [91].

Категория взаимодействия активно вводится в концептуальные схемы исследований любой совместной деятельности и общения. Применение категории взаимодействия в социально-психологическом исследовании возможно не только в смысле операционального, рабочего, понятия, используемого для объяснения различных социально-психологических яв-

лений и их состояний. Взаимодействие выступает равноправным понятием в системе понятий социальной психологии, характеризуя определенные явления социальной действительности. Поэтому взаимодействие должно быть и является предметом исследований психологического управления.

Как известно, при определении предмета исследования необходимо выделять свойства субъектов, вступающих во взаимодействие. Вид изучаемого взаимодействия будет определять специфику его исследования, выбор конкретных методических процедур.

1.1.2. Определение управленческого взаимодействия

Определяя управленческое взаимодействие, необходимо рассмотреть исходные теоретические положения, вытекающие из различных точек зрения на предмет психологии управления.

Е.В. Шорохова отмечает, что психология управления является таким узлом, который связывает всю социально-психологическую проблематику. «Личность и коллектив выступают как объект воздействия, объект управления и как субъект управления [158, с. 11-12].

Объективное и субъективное участие личностей в управлении производством, особенно в рыночных условиях, в составе многообразных государственных, кооперативных и акционерных органов управления делает необходимым рассматривать трудовой коллектив любой производственной, творческой и т.п. организации, на который направляется управленческое взаимодействие со стороны субъекта управления (индивидуального или группового) «хозяина». Самоуправление порождает особые взаимосвязи между субъектами и объектами управления. Объект управления приобретает свойства субъекта управления [91].

Предмет психологии управления определяется рядом авторов как формы взаимосвязи субъекта и объекта управления [21]. Однако, как отмечает А.Л. Журавлев, психологический аспект взаимодействия субъекта и объекта управления на сегодняшний день остается мало изученным [39].

На необходимость изучения взаимодействия руководителя с руководимыми указывает А.И. Китов. Выделяя три главных элемента руководящей деятельности: познавательное, творческое и организаторское взаимодействие с объектом руководства, А.И. Китов считает, что руководство должно рассматриваться как взаимодействие должностных лиц [47]. С этим нам и ранее трудно было согласиться, в рыночных условиях согласиться, невозможно уже в принципе: чаще всего, за должностными лицами стоят подлинные хозяева.

А.А. Ершов рассматривает социально-психологические способы управляющего воздействия как производные от взаимоотношений между субъектом и объектом управления. Он выделяет три типа отношений субъекта с объектом управления. К первому типу принадлежат отношения с преобладанием методов организации поведения, которые формируются в условиях жесткой заданности целей совместной деятельности, а также способов их достижения. Второй тип отношений предполагает четкую избирательность применения методов воздействия, сочетание управления и самоуправления. Третий тип, включающий отношения к объекту управления, преимущественно, так и к субъекту управления, по мнению автора, представляет собой главное направление в развитии психологического управления. Эту мысль постоянно развивали В.В. Новиков, А.А. Русалинова, А.Л. Свенцицкий и другие психологи. С развитием самоуправления коллектив выступает не только как объект, но и как субъект управления, способный самостоятельно ставить и достигать поставленные цели. Все это доказывает, что способы и формы управляющего воздействия зависят от многих характеристик объекта управления [91], но, в первую очередь, от его ценностно-ориентационного *единства* (В.В. Новиков).

Одной из основных задач психологии управления является разработка психологических вопросов руководства как специфического вида деятельности. Изучались индивидуальный стиль управления и психологические особенности личности руководителя. Вопрос этот, кстати, весьма дискуссионен и до сих пор.

Так, А.Л. Журавлев и В.В. Люкин рассматривают стиль руководства как проявление взаимодействия субъекта и объекта управления. При этом в стиле руководства, наряду с индивидуально-психологическими особенностями руководителей, присутствуют, по их мнению, и характеристики коллектива как объекта руководства [40].

А.Л. Свенцицкий же, утверждая неправомерность постановки вопросов о поиске отдельных, общих и универсальных стилей руководства, отмечает, что содержание и способы взаимодействия руководителя с подчиненными определяются спецификой, содержанием, характером и структурой их деятельности [123]. Но вернемся к проблеме управленческого взаимодействия.

Вопрос об управленческом взаимодействии поставлен уже давно, в связи с определением предмета психологии управления. Так, А.Л. Журавлев писал еще в 1976 г., что под управленческим взаимодействием понимается «такая система совместных действий субъекта и объекта управления, при которой действия субъекта управления (одного лица или группы

лиц) обуславливают определение действия объекта управления (одного лица или группы лиц), а действия последнего, в свою очередь, вызывают определенные действия субъекта управления.

Действительно, исходными положениями при исследовании управленческого взаимодействия являются: выделение в нем двух тесно взаимосвязанных сторон, руководства и исполнения, объединение которых происходит на основе единой цели. Сложность и интегрированность управленческого взаимодействия проявляются в *психологических механизмах и способах воздействия руководителей и исполнителей*, которые выражаются в самых разнообразных психологических проявлениях, в том числе, и в стилях руководства и исполнения.

Несмотря на отмеченную конструктивность понятия управленческого взаимодействия для решения многих вопросов психологического управления, до сих пор оно не рассматривалось в качестве самостоятельного предмета исследования [145]. Предпринятое в 1985 г. Н.П. Фроловой теоретическое и эмпирическое исследование управленческого взаимодействия потребовало от нее разработки операционального понятия, определяемого этим термином.

Понятие управленческого взаимодействия раскрывается ею в следующих положениях.

1. Управленческое взаимодействие представляет особый вид социального взаимодействия, особенности организации которого вытекают из совместной деятельности.

2. Управленческое взаимодействие является взаимодействием субъекта и объекта управления, в ходе которого осуществляется воздействие не только субъекта на управляемый объект, но и обратное воздействие, предполагающее активность и самоуправляемость объекта управления.

3. Управленческое взаимодействие представляет собой единство руководства и исполнения, их взаимосвязь и взаимообусловленность. Оно реализуется в определенных способах воздействия индивидов друг на друга.

4. Психологическими «продуктами» управленческого взаимодействия являются действия, деятельность, поведение, мотивы и установки, соответствующие целям совместной деятельности.

5. Управленческое взаимодействие является необходимым условием, обеспечивающим осуществление процессов управления.

По мнению Н.П. Фроловой, управленческое взаимодействие - это межличностное коммуникативное взаимодействие, в которое вступают руководитель и исполнители в целях организации, регуляции и согласования деятельности для достижения ее результата. Управлен-

ческое взаимодействие обусловлено различным положением и степенью участия работников в общественном производстве и его управлении, на основе чего происходит разделение в выполнении функций и социально-профессиональных ролей между ними [146].

При изучении проблем психологического управления, в том числе и взаимодействия неизбежно встает вопрос об определяющих факторах последнего. Органическая связь с трудовой деятельностью определяет детерминированность управленческого взаимодействия большим числом факторов, непосредственно и опосредованно влияющих на проявление рассматриваемого феномена. Бесспорно, что непосредственные влияющими, оказывающими воздействие на структуру и форму осуществления управленческого взаимодействия, являются содержание и организация труда. Выделяя их в качестве основных структурирующих факторов, мы исходим из положения, согласно которому управление - это процесс, имманентно присущий любой кооперированной деятельности.

На определяющее воздействие содержания и форм организации труда исследователи наталкиваются при изучении социально-психологических явлений, возникающих в условиях совместной трудовой деятельности [40, 41, 91 и др.]. Однако объяснение возникновения психологических феноменов, исходя из содержания и формы организации совместной трудовой деятельности, возможно лишь при учете всей совокупности факторов, определяющих эти явления.

Управленческое взаимодействие необходимо рассматривать как проявление разнообразных управленческих отношений, которые, с одной стороны, представляют собой особую разновидность так называемых общественных связей, с другой, - они проходят через сознание людей, являются результатом их субъективной деятельности. Управленческие отношения, в свою очередь, строятся по иерархическому принципу. Субъекты управленческих отношений связаны субординационными связями, определяющими их позицию в управленческой структуре. В управленческом взаимодействии названные отношения управления проявляются многообразно и, в частности, как взаимодействие социальных позиций и статусов, формализованных и неформализованных функций, каждая из которых окрашена специфическими психологическими явлениями.

Управленческое взаимодействие осуществляется, как правило, в условиях конкретной социально-производственной ситуации, которая определенным образом влияет на его характеристики. Социально-производственная ситуация, в свою очередь, рассматривается как совокупность взаимосвязанных условий, в которых осуществляется совместная деятельность:

производственно-технологических, экономических, организационных, социально-психологических. В соответствии с пониманием социально-производственной ситуации как комплекса связанных друг с другом условий деятельности и возможности их изменения, характеризующих динамичность этой ситуации, влияние ее на управленческое взаимодействие происходит через разрешение руководителей совместно с исполнителями соответствующих *задач*: технологических, производственных, экономических, организационных, социально-психологических. Наряду с названными факторами, на осуществление управленческого взаимодействия оказывают влияние общепсихологические и социально-психологические характеристики индивидуальных и групповых субъектов-объектов управления. Это - психологические характеристики и параметры коллектива как субъекта деятельности и объекта управления: сплоченность, совместимость, сработанность, управляемость [см. подробнее 145]. К наиболее изученным характеристикам субъекта управления относятся индивидуальный стиль деятельности и психологические особенности личности руководителя. Как правило, в исследованиях психологического управления внимание сосредоточено на этой группе факторов, однако, они не исчерпывают всего ряда психологических детерминант управленческого взаимодействия [91].

Поэтому ясно, что нельзя ограничиваться названными психологическими факторами, ибо при этом остается невыясненным вопрос о взаимосвязи отдельных детерминант, их комплексном влиянии на управленческое взаимодействие. Названные психологические факторы необходимо дополнить такими, которые представляют собой воздействие внешних условий: материально-технического обеспечения деятельности субъектов, образцов-представлений социально-производственной ситуации, управленческих и экономических отношений, содержания и форм организации совместной деятельности. Образцы-представления находят выражение в определенных принципах, правилах и нормах, регулирующих поведение индивидов в управленческом взаимодействии.

Существенным вкладом в разработку проблемы психологического управления является предложенное А.И. Китовым и разрабатываемое рядом исследователей (Р.Б. Гительмахер, О.И. Зотова, А.Л. Журавлев, В.В. Новиков и др.) понятие индивидуальной управленческой концепции. Последнее представляет собой попытку найти психологический механизм, регулирующий и направляющий деятельность руководителя, в основе которого лежат процессы отражения. Индивидуальная управленческая концепция понимается А.И. Китовым как содержательная, семантическая реальность, функционирующая в структуре психологии руко-

водителя в форме принципов, норм замыслов, как один из способов трактовки проблем управления [47].

В основе индивидуальной управленческой концепции, по мнению авторов данной работы, лежат когнитивные, эмоциональные и окрашенные потребностно-мотивационные компоненты, которые мы будем подробно рассматривать в третьей главе. Здесь же отметим, что отдельные психологические образования или структуры непременно представлены в сознании индивида, выполняющего строго определенные профессиональные функции руководства. Эти структуры осуществляют регулирующую роль в его деятельности и оказывают влияние на ее эффективность. Вместе с тем, сама индивидуальная управленческая концепция, конечно же, не является отдельным образованием в сознании, отличным от того, что составляет интеллектуальную, эмоциональную и потребностно-мотивационную сферу личности. В предложенном А.И. Китовым понятии отображается, прежде всего, профессиональная направленность мышления руководителя. Кроме того, предполагается, что руководитель избирательно отражает условия конкретной социально-производственной ситуации деятельности, так как он далеко не всегда имеет возможность и необходимость в получении и осмыслении всего объема информации и формировании в своем сознании абсолютно четкого образа этой ситуации. Тем не менее, представления о социально-производственной ситуации и о том, как надо действовать в соответствии с нею, составляющие, в общем-то, составляет смысл индивидуальной управленческой концепции. Более того, они обязательно присутствуют в сознании руководителя, составляя необходимое условие его профессиональной деятельности.

Разумеется, знание основных принципов руководства, в особенности в современных рыночных условиях, свойственно также и рядовым исполнителям. Это порождает систему взаимных ожиданий (социальных экспектаций), регулирующих взаимодействие руководителей с исполнителями.

В исследованиях школы А.Л. Журавлева введено и апробировано понятие типа совместной деятельности. Оно обозначает условия, интегрирующие внешние и внутренние детерминанты управленческого взаимодействия. Тип совместной деятельности отражает взаимосвязь между участниками этой деятельности. Названные связи возникают как объективная реальность, детерминирующая осуществление совместной деятельности. Это объективная необходимость, вызванная определенным характером деятельности и, одновременно, субъективное осознание этой необходимости.

Управленческо-организационные связи, посредством которых осуществляются управленческое взаимодействие, представляют собой один из видов связей, участвующих в образовании *типа совместной деятельности* (ТСД). Справедливо считается, что тип совместной деятельности является системным образованием. Элементами этой системы выступают связи *субъектов деятельности*. Поэтому рассмотрение зависимости характеристик управленческого взаимодействия от типа совместной деятельности необходимо осуществлять не только на уровне внешней детерминации, но и обязательно с учетом внутренних содержательных связей.

В последнее десятилетие наметился подход к анализу управленческой деятельности как совместной. Особенности в организации и осуществлении управленческого взаимодействия описываются с помощью параметров, характеризующих одновременно руководство и исполнение.

При анализе различных *стратегий взаимодействия* в совместной деятельности А.Л. Журавлевым были выделены социально-психологические характеристики, с помощью которых можно описывать особенности управленческого взаимодействия [38]. Эти социально-психологические характеристики вытекают из признаков совместной деятельности: единой цели, пространственно-временной объединенности, распределения функций, согласования, координации и наличия единого результата [там же].

Являясь стержневой характеристикой управленческого взаимодействия, *направленность* определяет все его стороны, а, следовательно, связана со всеми характеристиками управленческого взаимодействия. В основе направленности лежит единство целей руководителя и исполнителей в совместной трудовой деятельности и их сосредоточенность на единых задачах. Направленность проявляется в ценностных ориентациях личности, поэтому изучение ориентированности на определенные стороны управленческого процесса и их значимости для участников совместной деятельности необходимо для более точного информирования о направленности управленческого взаимодействия.

Характеристика *целостности* имеет значение для определения группы как совокупного субъекта деятельности, формирующегося в результате процессов интеграции психологических явлений [94, 95, 96]. В исследовании Н.Н. Обозова целостность рассматривается как одно из свойств совместности [97]. Как системное качество, целостность означает наличие внешних и внутренних связей между элементами системы.

Как характеристика управленческого взаимодействия целостность отображает единство и непротиворечивость двух его сторон – руководства и исполнения, определяя последовательность и эффективность управленческого процесса. В различных стратегиях взаимодействия (содействия, противодействия и уклонения) целостность, в упомянутом смысле, т.е., как их характеристика, по-разному представлена на поведенческом, когнитивном, эмоциональном уровнях психологического управления.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТЧУЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА ОТ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ

Понимание смысла жизни, как установили психологи, активизирует самосознание и мотивацию личности. Известно, что над проблемой активности субъекта в разное время работали многие выдающиеся умы человечества. Решение этой проблемы занимало К. Маркса, З. Фрейда, В.И. Ленина, Г.В. Плеханова, Н.А. Бердяева и многих других философов и социологов. Позднее к исследованию названной проблемы подключились Э. Фромм, Э. Мэйо и многие другие психологи.

Следуя идее трех основных функций практической психологии (В.В. Новиков, Ю.М. Забродин, 1990): психодиагностика, психопрогностика и психологическое управление, - мы в каждой из этих функций сталкиваемся с проблемой включенности индивида в жизнедеятельность организации, в самом широком смысле этого понятия. Психологи мало что могут сделать для управления активностью субъекта без уяснения и разрешения проблемы отчужденности личности от труда и управления. Не случайно, что этой проблеме так много внимания уделяли не только классики марксизма, но и их оппоненты.

Для дальнейшей судьбы проблемы психологического управления наибольший интерес представляет теория отчуждения популярного на Западе философа и психолога Эрика Фромма.

1.2.1. Теория отчуждения Эрика Фромма

Фромм родился в Германии, но жил и работал в Америке, с которой связан главный период его творчества, поэтому его причисляют к американским психологам. В международной классификации теория этого разностороннего ученого считается наиболее «социализированным» учением неопрейдизма. Врач, психиатр, психолог Э. Фромм был учеником и соратником великого З. Фрейда, но разошелся с ним во взглядах еще при жизни учителя.

Трудно сказать, является Фромм «чистым» или «социальным» психологом, но он часто начинает свои труды с изложения учения К. Маркса. В отличие от многих других неопрейдистов, он внимательно изучал труды Маркса, хорошо, например, знал его положения об отчуждении результатов труда от непосредственных производителей. Во многом соглашаясь с

К. Марксом, он, одновременно, расширяет его представления, дополняет и противопоставляет свое понимание проблемы.

Э. Фромм утверждает, что проблема отчуждения человека распространяется не только на трудовую, но и на психическую деятельность человека. Он говорит, что, если разобраться в истории человечества, то можно проследить, как это отчуждение происходило и происходит.

Фромм отмечает, что отчуждение результатов труда работников при феодальном строе еще не приводило к отчуждению в их человеческих отношениях.

При развитых же капиталистических отношениях начинается полное отчуждение, захватывающее все сферы жизнедеятельности: не только экономическую и социальную, но и политическую, моральную, этическую. И как бы ни казалось парадоксальным, этому, по мнению Фромма, способствует научно-техническая революция, которая дала человеку возможность освободиться от многих забот. Урбанизация тоже приводит к тому, что люди все более отчуждаются друг от друга. Возникает отчуждение человека, которое Фромм называет «негативной свободой». Это состояние угнетает человека и порождает те неврозы, с которыми сегодня сталкиваются психиатры.

Свою первую большую книгу, посвященную отчуждению, Фромм назвал «Бегство от свободы». Небезынтересно, что он, как и З. Фрейд, начав с анализа невротиков, распространяет этот анализ на общество вообще, на все человечество, что «страдание от бремени свободы» и есть основной показатель нашей современной жизни. И в этом страдании виновата, в частности, научно-техническая революция.

По Марксу, «отчуждение» представляет собой противоречие, которое присуще только антагонистическим классовым отношениям при капитализме. К. Маркс подчеркивает, что при развитом капитализме все больше и больше происходит отчуждение результатов труда от его производителя.

Отчуждение производительных сил от средств производства служит основой других форм этого отчуждения. Маркс указывает, что посредством отчуждения труда человек порождает не только свое отношение к предмету или к акту производства. Он порождает также и то отношение, в котором люди находятся к его производству, к его продукту. На возникающий при этом вопрос: «Как избавиться от отчуждения?», - К. Маркс отвечает категорично: «Для этого надо совершить социальную революцию, надо, чтобы рабочий овладел средствами производства...». Только при этом условии, по Марксу, названное отчуждение исчезнет.

Фромм же предлагает совершенно другой способ борьбы с отчуждением. Он говорит, что отчуждение присуще всем людям нашего поколения и избавиться от него можно и должно не путем революции, не путем социального переустройства, а путем того, что он называет «гуманистическим отношением» - прививанием людям гуманного отношения друг к другу. По мнению ортодоксов марксизма, здесь происходит умышленная подмена социальных понятий психологическими.

Отчуждение перерастает в конформизм. Основы конформизма, по Фромму, опять-таки, основываются не на социальных исторических условиях, они - в стремлении избежать чувства переживания отчуждения. Конформизм, в известном смысле, является спасением от отчуждения. Явление конформизма носит в себе функцию защиты от тягостного чувства одиночества, возникает он автоматически (импульсивно). Здесь выступает совершенно иная - по отношению к обычно подчеркиваемой - функция конформизма: не адаптация к обществу, не социальное приспособление, а психологическая потребность в общении для освобождения от одиночества.

В своих дальнейших работах Фромм подчеркивает двойственную природу человека. С одной стороны, он стремится к независимости, с другой - хочет избежать этой независимости, так как она приведет к отчуждению. Бегство от свободы принимает различный характер.

Вместе с тем, Фромм отмечает, что в личности сосуществуют осознанные стремления и бессознательные установки в виде асоциальных продуктов психики (мифы, сновидения). В своей работе «Бегство от свободы» он пытается показать, что форма социального характера, совпадая с различными историческими типами самоотчуждения, принимает разные формы. Так, в эпоху раннего капитализма развивается накопительный тип человека (соединяющий скупость и педантизм) и эксплуататорский тип характера. На другом общественном полюсе формируется рецептивный (пассивный) тип. И, наконец, в эпоху империализма формируется «рыночный тип», как порождение тотального отчуждения. Дальнейшая психологизация Фроммом истории проявляется в его понимании социального характера личности. Он считал, что не общество формирует социальный характер, а, наоборот: идеология и культура имеют свои корни в социальном характере человека. Но, хотя Фромм и выдвигает понятие «социальный характер», этот характер у него не обусловлен конкретно-историческими условиями жизни человека. Общество, по мнению Э. Фромма, определяет только адаптацию уже существующих человеческих потребностей. Фромм считает, что сами социальные факторы, в конечном счете, порождены действием тех же внутриспсихических механизмов. Так, нейтрал-

зация рабочего класса достигнута, по мнению Фромма, путем развития в нем механизма автоматического конформизма. Классовое же деление общества, а, следовательно, и выделение финансовой олигархии, обусловлено, в значительной степени, действием садистско-мазохистского механизма, при котором одни рвутся к господству, а других неудержимо влечет к подчинению. Общественные явления, следовательно, имеют причину в психологии людей.

Таким образом, отчуждение является, по Э. Фромму, не характеристикой общества с рыночными отношениями, а психологическим феноменом, и в данном контексте мы не оспариваем это утверждение. Более того, рассматривая сегодня проблемы психологического управления как гуманистического механизма регулирования человеческих отношений, мы можем констатировать, что идеи Э. Фромма, если и не вооружают нас непосредственно механизмами воздействия на активизацию жизненной позиции личности в организации, то, по крайней мере, направляют на поиск конкретных методов снятия тревожности конкретной личности, снятия напряженности в человеческих взаимоотношениях в конкретной организации, в активизации различных интеракций членов конкретной группы и коллектива, организации в целом. Именно в свете фроммовского видения отчуждения человека нам представляется особенно важным и перспективным рассмотрение психологических аспектов совместности, сплоченности, интегрированности и сработанности людей в группе, через конкретную производственную организацию. А для этого необходимо строго определить, прежде всего, место и роль руководителя организации как члена группы, его основные функции.

1.2.2. Проблема включенности человека в совместную деятельность

Характеристика включенности индивида в совместную трудовую или другую деятельность раскрывает степень вовлеченности субъектов и в управленческий процесс, которая, как принято на уровне даже здравого смысла, может носить глубокий или поверхностный характер. Включенность как психологическое явление, чаще всего, принимается во внимание при рассмотрении процессов адаптации личности в коллективе, но рассматривается и как самостоятельный феномен совместной деятельности. Осуществление управленческого взаимодействия, например, в трудовых коллективах с разным типом совместной деятельности обязательно характеризуется разными уровнями включенности [18, 21, 81, 91, 145]. Характеристика включенности содержит в себе как количественный параметр – количество членов трудо-

вого коллектива, участвующих в управлении, так и качественный, предполагающий характер проявления активности членов коллектива в управленческом взаимодействии.

Непротиворечивость и взаимодополняемость управленческих и исполнительских действий выражается в их согласованности. Характеристика согласованности выступает при исследовании сплоченности, коллективообразования [91]. Как особый механизм включенности в СПД согласованность изучалась через посредство функционально-ролевых ожиданий [23, 42, 91, 145, 146].

Согласованность управленческого взаимодействия проявляется на всех уровнях его осуществления и рассматривается как согласованность действий, мотивов, решений, мнений, требований, ожиданий.

Принцип структурированности – обязательная характеристика управленческого взаимодействия, она отображает, во-первых, распределение функций, ролей между его участниками, а, во-вторых, сложность и интегрированность управленческого взаимодействия, которые требуют выделения в нем некоей иерархичности, отображающейся в категории структурированности.

Структурированность в социальной психологии рассматривается обычно как условие эффективности деятельности группы, ее управляемости (А.Л. Журавлев, В.В. Новиков, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов). Вместе с тем, постоянно отмечается, что структурированность является переходным качеством от содержательных к формальным характеристикам.

Пространственно-временные параметры отражают формально-динамические характеристики управленческого взаимодействия. В них раскрывается коммуникативная сторона взаимодействия: частота, длительность межличностных контактов руководителя с исполнителями. В качестве необходимых характеристик этих контактов рассматриваются обычно глубина содержания и объем коммуникации, т.е., все то, что можно обозначить пространственно-временными параметрами взаимодействия. Формально-динамические характеристики дают представление об активности управленческой интеракции.

Особой характеристикой управленческой интеракции является ее эффективность. Эффективность рассматривается как обобщающая характеристика всех выше названных феноменов. Она понимается как результативность осуществления управленческого процесса, достижение определенного управленческого эффекта в результате применения соответствующих цели способов воздействия руководителя и исполнителей друг на друга. Внешние спосо-

бы поведения и деятельности детерминированы психологическими явлениями, включающими в управленческое взаимодействие и регулируемыми его.

Выделенные характеристики представляют собою систему параметров управленческого взаимодействия. Их качественное проявление раскрывает особенности управленческого взаимодействия, например, в организациях с разным типом совместной деятельности. Именно об этом свидетельствуют так называемые эмпирические референты управления.

1.2.2.1. Эмпирические референты управленческого взаимодействия и методы их исследования

Интегрированность феномена «психологическое управление» требует использования комплекса конкретных методов и конкретных методик, выявляющих его эмпирические референты. Эмпирические референты управленческого взаимодействия представлены на трех уровнях анализа: поведенческом, когнитивном и эмоциональном. Особенностью использования традиционной для социальной психологии трехуровневой схемы анализа в исследовании управленческого взаимодействия является то, что социально-психологические феномены, выступающие в качестве эмпирических референтов, рассматриваются здесь с точки зрения элементов целостного социально-психологического образования. Задача состоит не только в диагностировании и определении их качественного состояния, но в том, в какой мере рассматриваемые социально-психологические явления характеризуют взаимосвязь двух выделенных в управленческом взаимодействии сторон, руководства и исполнения. Речь идет о социально-психологических явлениях, определенные стороны и состояния которых исследовались, но которые постоянно нуждаются в новых аспектах рассмотрения.

Поведенческий уровень анализа представляет действенно-коммуникативный аспект управленческого взаимодействия. В поведенческих актах реализуется управленческая и исполнительская деятельность, заданные организацией социальные роли всем входящим в нее индивидам, в выполнение которых они приносят индивидуально-личностную окраску. На поведенческом уровне замыкаются все когнитивные и эмоциональные процессы: реализация решений стоящих перед участниками совместной деятельности задач, эмоциональные реакции, оценки и т.д.

Поведенческий уровень образуют доступные внешнему наблюдению взаимодействующих индивидов поведенческие акты, регулирующие их совместную деятельность. Понимание регулятивной роли поведенческих актов позволяет выделить в качестве эмпирических

индикаторов, в первую очередь, методы и способы воздействия, применяемые руководителем по отношению к исполнителям, а так же способы воздействия исполнителей на руководителя.

Следует отметить, что и способы воздействия, и психологические аспекты использования официальных методов в деятельности руководителя всегда представляли интерес для психологического исследования руководства [91, 127, 142 и др.]. Но для осуществления процесса управления важна и другая сторона - способы воздействия *исполнителей на руководителя*, которые вытекают из исполнительской деятельности и являются действиями, характеризующими участие рядовых исполнителей в управленческом процессе как субъектов совместной деятельности.

Воздействие исполнителей на руководителя в настоящее время является достаточно изученным вопросом. Оно начинается с первичного восприятия руководителя его подчиненными и продолжается все время их совместной деятельности [18, 25 и др.].

Представление о характеристиках управленческого взаимодействия может быть получено, в том числе, и в ходе исследования стиля руководства, что подробно рассматривается нами в следующем параграфе.

Исследование действенно-коммуникативного аспекта управленческого взаимодействия предполагает изучение коммуникативных структур (сетей). Помимо формально-организационной структуры, представляющей каналы коммуникаций в процессах осуществления руководства, задача исследования - проследить управленческое взаимодействие «внутри» конкретной организации, предполагает рассмотрение функционально-динамических коммуникативных структур, устанавливающихся в целях регуляции и координации совместной деятельности.

Во взаимодействии реализуются правила, нормы, представления о деятельности руководителя и исполнителей, выполняющих разные функции в совместной деятельности. На основе знаний, представлений, образов социальной и производственной ситуации у участников совместной деятельности формируются взаимные социально-ролевые ожидания: у руководителя - по отношению к руководимому им коллективу, у членов коллектива - по отношению друг к другу и руководителю. Согласованность социально-ролевых ожиданий определяет характеристики управленческого взаимодействия [145].

Межличностное восприятие индивидов, участвующих в совместной деятельности выражается в оценивании профессиональных и личностных качеств друг друга, в результате че-

го формируются предпочтения к сотрудничеству и общению. Необходимость учета характера рефлексивно-оценочных явлений вытекает из межличностного психологического управления.

Во взаимном социальном восприятии выделяется оценивание профессиональных и профессионально значимых личностных качеств участников, в основе которых лежит оценивание их не только как объективно заданных партнеров по совместной деятельности, но и в чисто личностном плане, как носителей определенных психологических качеств, нравящихся или нет нам лично.

Рефлексивно-оценочная структура не исчерпывается структурой предпочтений к сотрудничеству. Она включает структуру эмоциональных отношений, возникающих в результате оценок индивидами друг друга как партнеров в интеракции.

Действительно, управленческое взаимодействие осуществляется участниками совместной деятельности не только как носителями определенных социальных ролей, выполняющими определенные функции, но и как личностями, привносящими в нормативное и регламентированное взаимодействие эмоционально-личностную окраску. Эмоционально-оценочные отношения, возникающие в процессе психологического управления (и его делового и неделового контекстов) еще до подлинного взаимодействия создают определенный эмоциональный фон, характеризующий рассматриваемый процесс конкретно, т.е., в каждом отдельном случае, «индивидуализирующий» его. Чрезвычайно важным является когнитивный аспект интеракции, т.е., взаимопонимание, согласованность точек зрения на ситуацию, совпадение подходов к решению задач, стилей и уровней социального мышления.

Согласованность оценок профессиональных и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения совместной деятельности, характеризует адекватность многостороннего взаимного отражения восприятия, понимания, оценок. Степень согласованности или расхождения оценок оказывает влияние на характеристики управленческого взаимодействия.

Рассмотренные здесь социально-психологические явления представляют когнитивный и эмоциональный уровни управленческого взаимодействия, а, следовательно, и соответствующие уровни анализа данных явлений. Качественное состояние управленческого взаимодействия проявляется в характеристиках социально-психологических явлений, рассматриваемых в качестве эмпирических референтов.

Основными параметрами в исследовании формально-динамических характеристик управленческого взаимодействия выступает опосредованность или непосредственность пси-

психологических контактов - контактность, частота и длительность их осуществления, вовлеченность в другие психологические контакты по поводу управления.

Эмпирические референты определяют выбор конкретных методических процедур, как самого психологического управления, так и методов его изучения.

Любая организация рассматривается как субъект совместной деятельности, поэтому исследование включает групповые процессы и состояния, характеризующие объект в этом аспекте. Рассмотрение же трудового коллектива как субъекта совместной деятельности предполагает изучение связей и отношений, возникающих как в сфере осуществления непосредственной предметно-практической деятельности, так и в сфере общения. В анализе структур внутриколлективных связей и отношений обязательно учитываются основания их возникновения: предметно-направленное и коммуникативное взаимодействие. В соответствии с этим в структуре внутриколлективных отношений выделяются отношения деятельностные, которые строятся на отношениях ответственной зависимости участников совместной деятельности, и отношения рефлексивно-эмоциональные, возникшие как отражение различных сторон жизнедеятельности многообразных современных организаций самых разных форм собственности [38, 81]. В исследовании процессов групповой интеграции необходимо обращаться к разным сферам жизнедеятельности как источникам причин, детерминирующих эти процессы.

Процессы групповой интеграции участвуют в образовании совокупного: группового и коллективного субъекта деятельности. Понятия «совокупный», «ассоциированный», «групповой», «коллективный» субъект деятельности, зачастую применяемые в качестве синонимов, имеют различный смысл, соответствующий образующим их понятиям «ассоциация», «группа», «коллектив», и отражают качественное состояние субъекта деятельности.

1.2.3. Мотивация и структура управленческой деятельности

Отчетливо понимая, что отчуждение рядовых производителей от труда и управления не только не сулит процветания экономики, но и влечет тяжелые социальные последствия, теоретики и практики управления постоянно заняты поиском хотя бы психологического воздействия на работающих членов общества.

Повсеместно (на Западе и Востоке) разрабатываются основы поведения управляющих: мотивация выбора сферы деятельности, индивидуально-психологические особенности личности успешных руководителей, предпринимательского риска, роли успеха и неудачи в предпринимательстве и т.д.

Многие психологические особенности самого руководителя определяются, прежде всего, содержанием его деятельности и мотивационной сферы. В свою очередь, в мотивации этих людей ведущей выделяется потребность в самореализации, направленная на творческое использование и воплощение в деле своего личностного потенциала.

В отечественной психологии рассматриваемое направление научных исследований концентрировалось вокруг проблемы руководства человеческими сообществами. Первые исследования психологических особенностей личности руководителя осуществлены еще в начале текущего столетия. Они велись под различными углами зрения, ибо разными были и подходы к пониманию сути проблемы. В основном, рассматривались вопросы эффективности руководства.

Вариации такого подхода зависели от понимания предмета исследований. В принципе, установление предмета исследования в психологии менеджмента и предпринимательства, как и в любой другой психологической области, связано с определением единиц анализа психического. В.П. Зинченко отмечал, что в этой отрасли науки существует удивительная беззаботность по отношению к определению именно единиц анализа психического. Перед психологией управления, считает он, стоит проблема выделения таких исходных единиц анализа, которые строго соответствовали бы поставленным целям исследования и изначально содержали бы в себе целостные характеристики процессов управления в различных сферах социальной практики [91, 145, 146].

В работах по психологии управления чаще всего в качестве исходной единицы анализа рассматривался руководитель. Этому соответствовал круг таких, преимущественно, общепсихологических проблем как особенности аналитико-синтетической деятельности управленца, его эмоционально-волевой сферы, практического мышления, интуиции (Б.М. Теплов, 1946). В русле такого подхода эффективность руководства определялась как зависящая лишь от так называемых профессионально важных качеств, свойств руководителя. Предполагалось, что, чем полнее представлен у личности достаточно ограниченный набор необходимых свойств, качеств, тем эффективнее будут выполняться функции руководства. Среди выделяемых качеств указывались, как правило, врожденные и приобретенные в ходе деятельности. Спор о качествах, их происхождении, вел к различиям во взглядах на предмет управленческой деятельности. Логика рассуждений была довольно проста: если конкретная деятельность требует приобретаемых свойств и качеств, и ее можно изучать с помощью определения причинно-следственных зависимостей между личностью и ее деятельностью, то она является

предметом науки. И решающее значение в подготовке лиц, занимающихся данной деятельностью, придавалось знаниям, умениям и навыкам, приобретенному опыту. Другие исследователи считали и считают, что управление - это искусство, в основе которого лежат специальные врожденные способности. Отсюда, подобная деятельность индивидуально неповторима. Обучение и овладение знаниями мало что значат в ее осуществлении [81, 91].

Некоторые ученые считают, что абсолютно все известные человечеству социальные группы различны настолько, что являются уникальными, и руководитель каждой из них тоже должен обладать неповторимыми врожденными качествами, позволяющими ему эффективно управлять конкретной группой. В таком случае жесткий набор свойств для него нецелесообразен и невозможен. Примерно так рассуждают М. Аргайл [165], Д. Холпин [149], Т. Шибутани [155] и другие зарубежные ученые. Они считают, что это природный тип, он рождается, а «не делается», «не выращивается»... Один из классиков отечественной психологии, А.Г. Ковалев [49], уверенно полагает, что на практике руководитель, овладев наукой, начинает более искусно управлять, т.е., между искусством и наукой существует взаимодействие.

Другие авторы [22, 23, 36, 47, 68, 96] рассматривали проблему эффективности руководства как более зависимую от научения. Соглашаясь с тем, что руководителю необходимо иметь минимум врожденных свойств и качеств, они, все-таки, полагали, что более значимы качества, приобретаемые в ходе обучения и практической деятельности. Но в качестве единицы анализа и эти авторы рассматривали только «руководителя». {В этой сфере, пожалуй, наиболее приемлема концепция К.К. Платонова (1975)}.

Позднее произошло расширение единицы анализа до рамок системы «руководитель-подчиненный». Это повлекло за собой втягивание в орбиту исследований психологии управления проблематики, традиционно принадлежащей социальной психологии (стиль руководства, лидерство, взаимоотношения, авторитет).

Однако хорошо известно, что стиль деятельности определяется не сразу, он складывается в ходе практической работы руководителя под влиянием, прежде всего, объективных условий и только потом - всей его личности: ее установок, отношений, характера.

Эту точку зрения разделяют, например, А.Г. Ковалев [49] и Б.Д. Парыгин [102], который, в частности, отмечает, что стиль взаимодействия отражается, прежде всего, в типах личности лидера, а не руководителя. Он предложил классификацию лидеров, в основу которой заложено три параметра: содержание деятельности, стиль и характер деятельности лидера.

По содержанию деятельности лидеры бывают:

- 1) вдохновители; 2) организаторы; 3) вдохновители и организаторы.

По стилю деятельности:

- 1) авторитарный; 2) демократический; 3) авторитарный и демократический - смешанный.

По характеру деятельности:

- 1) универсальный; 2) ситуативный.

Сочетание этих параметров дает восемь типов лидера в организации. Учет социально-психологических особенностей взаимодействия в группе позволили А.И. Китову [47] выделить собственные *стили взаимодействия* должностных лиц:

- 1) абсолютное преобладание роли руководителя, единоначалие (не подходит, если руководитель обладает низкой профессиональной компетенцией);

- 2) полное преобладание роли руководителя (формальный и неформальный лидер совпадают);

- 3) преобладание роли формального лидера при активном параллельном существовании и функционировании неформального (присутствует притязание на власть). Эффективность взаимодействия определяется личностными особенностями и ситуацией производства.

С течением времени произошло еще большее расширение единиц анализа и, соответственно, предмета исследований. Теперь рассматривают предмет психологии управления в виде совместной деятельности иерархизированной группы должностных лиц, реализующих функцию управления другими группами людей в рамках конкретной организации (воинской части, производственного предприятия, учреждения и т.п.). А.И. Китов [47], С.Ю. Флоровский [145]. Все чаще подобные исследования наталкиваются на психологические проблемы так называемого социального управления (формирование активной жизненной позиции, идейно-культурного уровня, правосознания и т.п.). Такие исследования неизбежно выходят за рамки одной организации и рассматривают пути оптимизации работы, подчас значительного количества, организаций и ведомств: В.В. Новиков (1976, 1995), Ю.М. Забродин (1990-1992), А.И. Пригожин (1980-1988) и др.

Таким образом, рассмотренные подходы к эффективности управления постепенно расширяют свой предмет исследования. Для большей наглядности и удобства рассмотрения их можно обозначить схемой, предложенной В.И. Чернениловым еще в 1985 г.

В исследованиях последнего времени (А.Л. Журавлев, Г.М. Мануйлов, В.В. Марченко, В.В. Новиков, В.П. Позняков, А.В. Филиппов и др.) единицей анализа служит структура третьего типа. Управленческая деятельность рассматривается как зависимость от объективных и субъективных факторов. К субъективным факторам относятся, как правило, личностные качества, а также темперамент и свойства нервной системы. К объективным особенностям предпринимательской деятельности - ведомственная или отраслевая принадлежность предприятия, ситуация в обществе. Интересен в этой связи вопрос о формировании управленческой позиции руководителя. Формирование управленческой позиции обусловлено комплексом субъективных, объективных факторов, среди которых особое место принадлежит ценностным ориентациям личности и фактору соответствия характеристик личности требованиям деятельности.

Представления о личностных компонентах модели руководителя, авторы основывают на теоретических положениях динамической функциональной структуре личности, предложенной К.К. Платоновым. Согласно представлению этого психолога, личность характеризуется всего четырьмя подструктурами: направленностью, опытом, особенностями психических процессов и темпераментом.

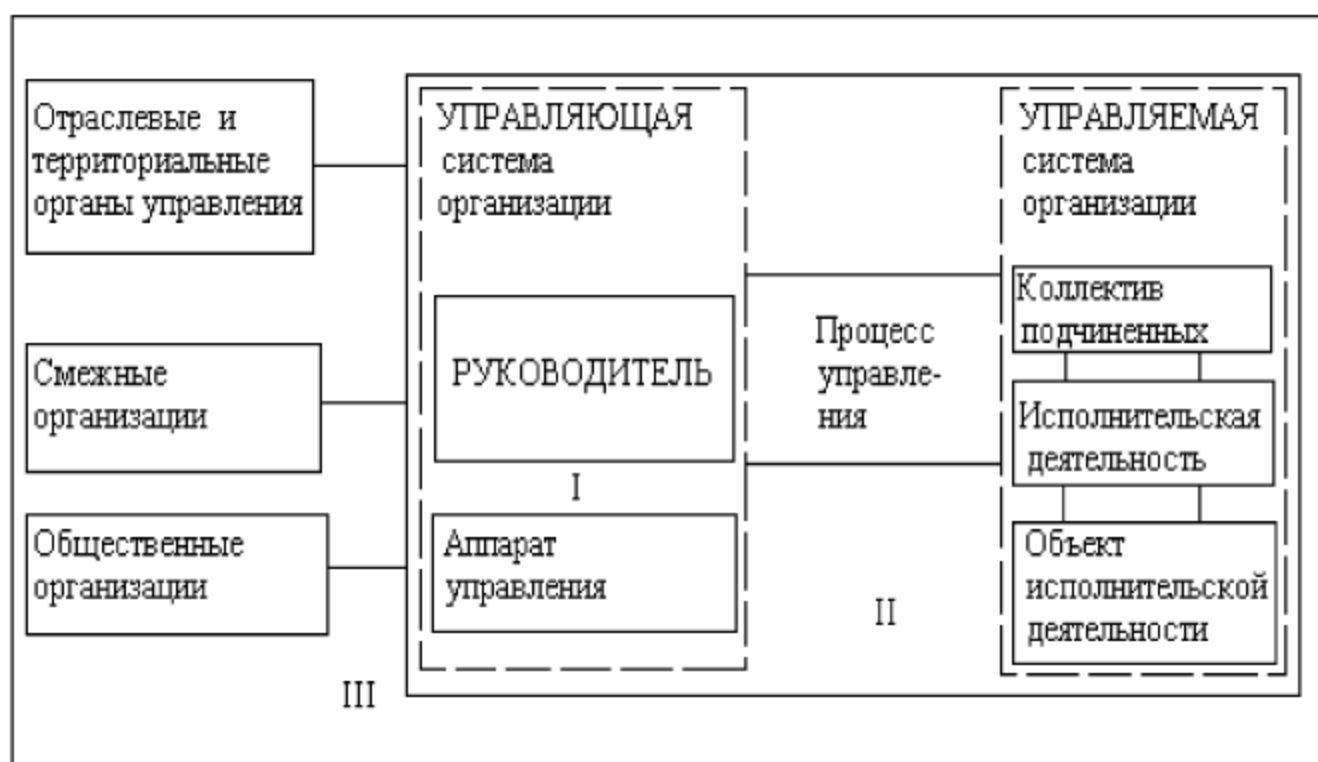


Рис. 2. Основные структурные элементы как единицы анализа в психологии управления

- I. Руководитель.
- II. Подчиненный.
- III. Иерархия отношений руководитель-подчиненный в организации.

К субъективным факторам, влияющим на деятельность предпринимателя, в том числе и на его стиль, относятся: цели, требования, достаточный уровень знаний, степень развития способности к управленческой деятельности, высокая субъективная ценность работы для профессиональной идентификации.

К объективным факторам относятся особенности работы на конкретном предприятии:

- принадлежность предприятия (государству, акционерам, частному лицу);
- организация труда;
- содержание работ;
- возможность повышения квалификации;
- заработная плата;
- успешность и доходность;
- информированность о делах организации;
- возможность самостоятельно принимать решения в рамках компетентности.

Другой подход, учитывающий объективные и субъективные факторы, сформулировал В.И. Черненилов. В самом деле, эффективность работы управляющей системы, при всех прочих равных факторах, находится в определенной зависимости от степени согласованности психологических подструктур управляющей и управляемой структур в управленческой системе. Некоторая тавтология такого заключения может быть понята, если проще сформулировать ее как проблему *«управления - согласования - подчинения»*.

К числу основных компонентов психологической подструктуры организации относят: концептуальные, мотивационно-целевые, профессионально-психологические, индивидуально- и социально-психологические составляющие.

Концептуальные компоненты психологической подструктуры организации представляют собой совокупность владельцев компании и (или) должностных лиц на пути решения стоящих перед ней проблем. Психологические исследования этих компонентов шли различными путями. Е.П. Клубовым они рассматриваются на основе «принципа индивидуализации», т.е., индивидуального своеобразия преломления должностными лицами общей стратегии управления. Речь идет об индивидуальной управленческой концепции руководителя-предпринимателя. Мотивационно-целевые компоненты подструктуры организации выполняют в этом случае функцию побуждения и ориентирования человеческого поведения. Они представляют собой систему ведущих мотивов и целей деятельности предпринимателей или должностных лиц.

Профессионально-психологические компоненты составляют систему профессиональных знаний, умений и навыков, используемых функционерами в качестве средств решения конкретных задач. При этом анализируются специфические умения, личностные качества, которыми должны обладать должностные лица на различных уровнях управления организацией.

Социально-психологические и индивидуальные компоненты данной подструктуры организации в своем большинстве являются объектами социально-психологического анализа. Это проблемы совместимости и сплоченности группы, а также вопросы взаимоотношений и социально-психологического климата. В этом плане выявлены корреляции эффективности деятельности:

- со степенью единства представлений о состоянии предпринимательской деятельности;
- с организацией и взаимной реальной информированностью;
- с согласованностью самооценок и взаимооценок в рассматриваемой деятельности.

Существует подход к руководящей деятельности как к системе чередующихся управленческих циклов, каждый из которых включает последовательно ряд (цепочку) стадий (И.Е. Задорожнюк, А.И. Китов, В.В. Новиков). При сопоставлении с практикой исследования в этом русле обнаружили, что реально в деятельности конкретного руководителя пропускаются отдельные циклы и стадии. Эти особенности формируют у него соответствующие механизмы мышления. Представления о психологической архитектонике, состоящей из параллельно и одновременно работающих блоков или уровней (В.Н. Пушкин), о движении интуитивного мышления по точкам «сгущения информации» (Л.Л. Гурова) разработаны в психологии мышления.

Такие исследования когнитивной сферы руководителей разных звеньев управления, в том числе и предпринимателей, уже давно ведутся в Ярославском университете под руководством Ю.К. Корнилова и В.В. Новикова.

Существуют следующие общие психологические особенности управленческой деятельности в традиционном для отечественной психологии плане. В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов [см. 89] одними из первых в бывшем Советском Союзе выделили следующие их характеристики.

1. Социотехнический характер, связанный с руководством технико-технологической системой и социально-производственной системой в организации.

2. Опосредованность и дистанционность управления реальными объектами и процессами.

3. Большой объем и разнообразие оперативных задач и действий.

4. Неалгоритмичный характер многих операций, что связано с недостатком информации в условиях часто меняющейся обстановки.

5. Жесткая детерминация части операций временными параметрами.

6. Высокая психическая напряженность, связанная с большой ответственностью за принимаемые решения.

Кроме этого, они отмечают также социальную обусловленность управленческой (а, следовательно, и предпринимательской) деятельности и эвристический принцип (нетривиальность стоящих задач), ее деятельность, по А.И. Китову, выполняет ряд функций:

1) деятельность - специфический механизм удовлетворения потребности;

2) деятельность объективирует внутренний мир личности (в деятельности человек обнаруживает мысли и чувства, качества и способности);

3) деятельность переносит личностные качества и свойства на свой предмет, в котором затухает;

4) перенося личностные качества и свойства, деятельность интериоризуется, т.е., свертывается, принимает идеальную форму, усваивается личностью и влечет изменения в ее психике;

5) деятельность реализует социальные роли.

Управленческая деятельность также выполняет эти функции. Вообще, деятельность как элемент системы управления строится на основе требований, возникающих из объективных закономерностей функционирования общества и конкретных ее организаций. Таким образом, общие особенности деятельности конкретизируются в различных организациях по-разному.

Различия в функциях управленческой и предпринимательской деятельности в разных типах организаций. И.С. Мангутов и Л.И. Уманский [139] выделяли функции общие и специфические.

Общие функции:

1) планирование; 2) организация; 3) координирование; 4) стимулирование; 5) контроль.

Специфические функции:

1) подбор и расстановка кадров; 2) технико-экономическое планирование; 3) контроль за качеством продукции; 4) заработная плата; 5) снабжение; 6) организация сбыта; 7) техническое и организационно-хозяйственное обслуживание и т.д.

Эти функции управления существуют в любых типах организаций. Различия же определяются особенностью конкретной деятельности, ее целей и задач. Например, по данным В.В. Марченко, организации предпринимательского сектора в управленческой деятельности отличаются почти обязательным наличием функций обеспечения заказов и сбыта продукции. Кроме того, часто все эти функции выполняет один человек - руководитель. Руководитель низшего звена в управленческой системе государственного предприятия выполняет функции, связанные со своим участком, исполняя поручение, приказ «сверху», от своего руководства (линейно-функциональный тип организации). Он находится в «буферном» положении между руководителем и подчиненным. Это так называемый ролевой конфликт мастера. Ряд исследователей пытались основательно вскрыть причину ролевых конфликтов, связанных с определенной позицией в структуре управления (С.И. Ерина, Е.С. Кузьмин, 1979). Мастер, например, занимает, нередко, не только «буферное», но и маргинальное положение на производстве. Это человек, который находится «на краю»: с одной стороны, он - руководитель, и, следовательно, имеет ряд управленческих функций, и, самое главное, - принятие решений. Он должен организовывать людей, взаимодействовать с администрацией по поводу производства, следить за дисциплиной. Но, с другой стороны, реально главная функция управления - принятие решений - от него отключена. На него «сбрасываются» уже готовые решения, приказы, распоряжения.

В отечественной государственной практике мастер обычно не входил, да и не входит, ни в группу администрации, ни в группу рабочих. С него требовали и требуют по всем функциям: и как с руководителя, ответственного за организацию производства, и как с исполнителя, не выполнившего, например, задание руководства. Права же его часто были урезаны.

Таким образом, сама система государственной организации порождала деятельность, которая вела к конфликту человека, оказавшегося руководителем в такой организации.

Исследования показывают, что руководители чаще болеют, испытывают сомнения, напряжены, сегодняшние организации негосударственного типа также не исключают возможности подобного ролевого конфликта, хотя руководитель-предприниматель почти в одиночку несет всю полноту ответственности за свою организацию, контроль, планирование, если он ошибется, то пострадает, прежде всего, сам - прогорит его предприятие. Если же он бу-

дет удачлив, его ждет материальное вознаграждение. Здесь - прямая связь между эффективностью руководства и прибылью. За счет этого, а также за счет возможности более полно реализовать себя; творческого подхода, независимости в оценках, - предприниматели и их сотрудники добиваются иногда большей производительности труда. Кроме того, твердое осознание целей и задач позволяет реально оценивать возможности выполнения договоров, а не планов. Жизнь, к сожалению, далеко не всегда подтверждает эту теоретическую возможность.

Таким образом, ни современная государственная, ни предпринимательская производственные организации в принципе не решили проблему отчуждения труда и управления. Положительное разрешение ее в рыночных условиях носит только гипотетический характер и отражает реальное положение с очень большой степенью условности (решает часто не «коллектив», а «хозяин» организации, владеющий основным пакетом акций).

Другой важной особенностью в рассматриваемом плане является проблема стимулирования производителей и руководителей, создание у тех и других необходимого мотивационного фона.

ЛИДЕРСТВО, РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Известно, что любая группа, как некая общность, чтобы существовать, развиваться и самоуправляться, должна быть организованной и, прежде всего, структурированной. Как справедливо замечал Р.Б. Гительмахер, «работник в коллективе вступает в различные виды совместной трудовой деятельности и формы организации труда. Их достаточно много. Но все они могут быть классифицированы по одному основанию: от степени взаимной зависимости - от соприсутствия до координирования процессов совместной работы...

Увеличение взаимной зависимости участников создает условия для включения совместности-сработанности как фактора эффективности деятельности» [25, с. 210-211]. Во главе любой жизнеспособной группы должен находиться так называемый лидер, т.е., человек, идущий впереди, за которым следуют в определенном порядке другие ее члены. Одним словом, в каждой организованной группе должен быть руководитель, возглавивший ее либо стихийно, либо выбранный группой, либо назначенный вышестоящими руководителями, т.е., более широкой организации, в которую входит конкретная группа. Однако практика жизнедеятельности бесчисленного множества групп демонстрирует существенную разницу в функциях лидерства и руководства.

Выявлению названной разницы посвящена масса исследований в зарубежной и отечественной литературе. Остановимся кратко на сущности феноменов лидерства и руководства.

1.3.1. Основные понятия лидерства, руководства, управления

Лидерство - один из способов одновременной структуризации и дифференциации группы, в деятельности, общении и взаимодействии ее членов. Это гипотетическое предположение А.В. Петровского, в соответствии с которым каждый член группы проявляется в ней достаточно индивидуально со своими деловыми и личностными качествами, со своим вкладом, благодаря, в первую очередь, признанию группой его заслуг и способностей оказывать влияние на окружающих. В результате такого взаимодействия индивида и группы каждый ее член занимает определенное положение в системе групповой организации, т.е., в ее структуре. Групповая структура, с этой точки зрения, представляет собой своеобразную иерархию статусов ее членов.

Лидерство - сложный социально-психологический процесс группового развития, в результате которого и происходит возникновение, стабилизация и развитие групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование.

Руководство же обычно понимается шире, ибо оно не ограничивается только внутргрупповыми функциями. И, тем не менее, представляется глубоко ошибочным как отождествление лидерства и руководства в группе, так и противопоставление их. Лидерство и руководство - это персонифицированные формы социального взаимодействия и интеграции всех механизмов и способов социально-психологического воздействия для достижения максимального эффекта в групповой деятельности. Если феномен лидерства по своей природе связан, прежде всего, с регулированием межличностных отношений, имеет спонтанный и неформальный характер, то руководство - это закрепленное официальными правилами, конструктами и положениями исполнение функций и средством регулирования официальных отношений в рамках социальной организации.

Е.С. Кузьмин рассматривал руководство как процесс управления трудовой деятельностью группы, осуществляемый руководителем - посредником социального контроля и власти - на основе административно-правовых полномочий (1973). В связи с этим, лидерство определялось им как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов группы за счет индивидуальной инициативы участников. Реализуя лидерские функции, личность добровольно берет на себя значительно большую меру ответственности, чем того требует формальное соблюдение служебных предписаний или общепринятых норм. Об этом имеется немало публикаций и в России, и за рубежом. И, тем не менее, дискуссия по вопросу: «должен ли быть руководитель организации лидером группы?»,

до сих пор не закрыта. Руководитель, тесно связанный с официальной организацией группы, может справиться с руководством ею существенно лучше в том случае, если члены группы будут воспринимать его и в качестве своего лидера.

Данные социально-психологических исследований многих ученых, в том числе А.С. Щербакова (1997), говорят о том, что сегодня эффект групповой деятельности в условиях рыночных отношений значительно усиливается, когда руководитель и лидер совпадают. У членов группы возникает уверенность, что их «шеф» не подведет, не бросит их, выведет из любого затруднения.

Существуют несколько теорий лидерства. В настоящее время самая распространенная - «теория лидерства как функции ситуации» [см. 6] . Наблюдения за тем, как одни и те же лица в разных группах могут занимать разное положение (учитель может быть лидером в своем коллективе и ведомым в семье), привели к выводу, что лидерство - это не столько функция личности или группы, сколько результат сложного и многопланового влияния различных факторов и ситуаций. Роль лидеру не «дают», а он ее «берет» сам. Лидер - это тот, кто в определенной ситуации берет на себя значительно большую ответственность за выполнение групповых задач, чем все остальные. Пришедшее из зарубежной политической психологии понятие «харизмы» или «харизматического лидера» особенно подчеркивает наличие у него таких ярко выраженных психологически-личностных качеств, которые определяют его власть над группой или обществом без всякого организационного, правового, административного предоставления ему этой власти.

Согласно Б.Д. Парыгину, лидер - это обязательно член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой для жизнедеятельности группы ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели.

В этом случае лидерство в группе, бесспорно, служит важным дополняющим фактором процесса руководства. Так бывает сегодня на небольших предприятиях. Однако далеко не всегда малая группа идентична организации. Более того, учитывая, что обязанности руководителя не просто шире функций лидера, что они охватывают такие области, где лидер просто не нужен, да и не справился бы, эффективность руководства зависит от того, насколько руководитель в своей работе опирается на многих лидеров групп, входящих или, лучше, составляющих его организацию, а те, в свою очередь, поддерживают его. *Искусство руководства* - это, в известном смысле, и *умение координировать работу лидеров*, опираться на них, т.е., укреплять устойчивость и жизненность официальной организации, умело направляя в нужное русло межличностные связи и отношения.

Психологический климат в коллективе определяется, прежде всего, деловыми отношениями руководителей и подчиненных. Следовательно: от стратегии и тактики, методов и стилей руководства зависит эффективность деятельности коллектива. Известный исследователь лидерства Курт Левин проводил специальные эксперименты, которые дали ему основание разделить лидеров и руководителей на авторитарных и демократических. Лидер авторитарно-

го типа действует обычно самостоятельно, не считаясь с мнением окружающих. Более половины способов общения с «ведомыми» носят исключительно приказной характер. В опытах К. Левина, как только авторитарный лидер выходил из комнаты, члены группы резко снижали уровень деятельности.

В отличие от авторитарного, демократический лидер воспринимается членами группы как «один из нас». Он опирается в организации деятельности, как на помощь, так и на поддержку других, умело использует влияние «звезд» для укрепления сплоченности и дисциплины. При таком стиле лидерства члены группы чаще прибегают к инициативе, проявляя большую заинтересованность в работе.

В реальной группе редко встречаются «чистые» виды лидерства. Обычно лидер совмещает в себе элементы и того, и другого стиля.

1.3.2. Системы руководства и подчинения

В структуре любой организации действует *система руководства и подчинения*, где наличествуют и формально закрепленные руководители, и неформально выделившиеся лидеры.

В связи с этим, в жизни коллектива функции организаторов могут выполнять те лица, официально или неофициально признанные руководители, за которыми все остальные члены группы, бесспорно, признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие интересы всей группы. Таких лиц, которые обладают способностью вести за собой других, прилагать большие усилия к созданию единства действий, влиять на групповые настроения, на формирование мнений, действительно, называют, по-русски, «вожаками» или, по-английски, - «лидерами». Тех же лиц, которые официально назначаются (пусть даже посредством выборов) на эти должности, называют руководителями, организаторами, а, по-английски, менеджерами.

В психологическом управлении вопросам лидерства и руководства придается чрезвычайно большое значение потому, что психологически правильное руководство любой группой способствует повышению эффективности коллективной деятельности, расширению функций организации.

В тех случаях, когда руководитель организации не оправдывает своего лидирующего положения среди ее членов, т.е., не отвечает своему назначению, оставаясь лишь формально руководителем, функции лидера берут на себя неофициально другие члены коллектива. В

теории и практике психологического управления эти два типа обозначаются иногда терминами «официальный» и «неофициальный» руководитель или лидер. В венгерской социальной психологии была эмпирически исследована гипотеза, согласно которой авторитарный стиль руководства неизбежно порождает групповой конфликт, при котором коллектив делится на «сторону», поддерживающую формального лидера, т.е., руководителя, его добровольных подчиненных, и «сторону», объединяющуюся вокруг неформального лидера, разделяющую неконформистские ценности и соответствующее им поведение (К. Яро и др. Исследование института психологии Венгерской Академии наук. Будапешт, 1987-1990).

Смена лидеров - болезненный процесс и вызывается несостоятельностью официально-го руководителя по ряду причин.

Недостаточность активности и авторитетности официальных организаторов сказывается в группе на уровне их отношений не только с неформальными лидерами-руководителями, но и со всеми членами группы. Наступает так называемое рассогласование деловых связей; трудно найти ответственное лицо для выполнения обыденных деловых заданий или поручений; все либо открыто отказывается от их исполнения, либо скрытно саботирует, делая озабоченный вид. Приходится многократно напоминать им о тех заданиях, выполнение которых задерживается.

В системе связей в организации в подобных случаях увеличивается изоляция отдельных группировок. Группа испытывает неудовлетворенность из-за плохой ее организации и ждет способного, авторитетного для большинства членов коллектива, организатора. Именно так вновь воссоздаются условия для выявления неофициальных организаторов, которые и берут на себя ответственность руководства группой (группами).

Мы утверждали, что функции руководства шире функций лидерства в силу масштаба организации и других критериев. Но в одном отношении лидерство может быть, в свою очередь, шире по значению, богаче по содержанию, чем руководство: оно более многозначно и вариативно. В таком случае, оно представляет собой разновидность руководства, иногда даже чрезвычайно эффективную. Это не что иное, как вспомогательный фактор в организаторской, причем весьма авторитетной, деятельности основного руководителя.

Теоретически и практически *авторитет руководителя* представляет собой один из существенных аспектов проблемы лидерства в социальной организации.

Специфика авторитета руководителя определяется особенностями выполнения им важнейшей функции деятельности - организаторской. Поэтому не случайно профессиональ-

ная компетентность руководителя воспринимается как нечто само собой разумеющееся, как фон, который часто не замечается подчиненными. Внимание членов организации сосредоточено на особенностях отношения к ним руководителя. В свете сказанного, руководить - значит не только уметь распоряжаться людьми, экономическими ресурсами и временем, предоставленными организации для выполнения разного рода «заказов рынка», но еще и регулировать взаимоотношения людей в процессе их трудовой деятельности. Вот почему тип или стиль руководства представляет собой один из важнейших социально-психологических характеристик руководителя как субъекта управления трудовым коллективом... Не случайно, интерес исследователей к изучению этой проблемы не уменьшается в течение пятидесяти с лишним лет. При этом нельзя рассматривать (сводить) тип руководства только в качестве специфического для данного руководителя набора методов и приемов работы с людьми. Такое представление неверно, прежде всего, потому, что при разных типах руководства различны не только формы, но и содержание общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

1.3.3. Стили и методы руководства и управления

Классификацию *стилей руководства*, основанную на признаке соблюдения или несоблюдения требований к руководителю, предлагают авторы монографии «Основы производственной педагогики» (Ярославль, 1979). Здесь представлены различные негативные варианты стилей: консервативный, безответственный, волюнтаристский, догматический, анархический, бюрократический, чванливый, эгоистический, некомпетентный, кустарный. Все они противопоставляются одному позитивному стилю.

Эффективность стилей руководства различают по производственному и социально-психологическому критериям. По первому рассматриваются непосредственная результативность групповой деятельности, по второму - характер воздействия стиля на групповые процессы и состояния. По поводу положительного влияния демократического стиля руководства на социально-психологические характеристики групп и коллективов (повышение сплоченности, развитие дружеских отношений) выводы всех исследователей достаточно однозначны, его преимущества доказаны. Оптимальным оказывается такой тип (стиль) руководства, который характеризуется одновременно более высокой авторитарностью руководителей в производственной деятельности и более высокой демократичностью в процессе жизнедеятельности группы как целостного социального организма.

Способом осуществления реальной общественной власти управленца выступают метод и стиль руководства. Они складываются под воздействием самых различных объективных и субъективных сторон социально-производственных процессов.

Метод руководства – есть, прежде всего, организующая идея и способ объединения, сплочения людей в дееспособную, рабочую группу в соответствии с объективными требованиями и возможностями функционирования производства вне и независимо от самого руководящего лица.

Стиль руководства – это устойчивая совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства.

В теории и практике управленческой деятельности в последние годы сложилось несколько подходов к типологии методов и стилей руководства (А.Л. Журавлев, А.Н. Лебедев, В.П. Позняков и др.).

Наиболее известные из этих подходов определяются по следующим основаниям:

1) по природе, по сущности фактора, воздействующего на группу или на личность: это экономический, административный и социально-психологический методы и, соответственно, прагматический, административный и морализаторский стили;

2) по характеру цели управленческой деятельности: деловой и бюрократический методы и стили;

3) по характеру контактности, по степени применения формальных и неформальных способов воздействия на группы или на личность: директивный («формалистический»), демократический («авторитетный»), пассивный (либеральный) и попустительский методы и стили;

4) по преобладанию единоличных или групповых способов воздействия на производственный процесс: авторитарный, автократический (волевой), демократический (коллегиальный) и пассивный (либеральный) методы и стили.

Популярные сегодня (в средствах массовой информации) экономические методы управления (руководства) представляют собой совокупность материально-финансовых и хозяйственных рычагов, с помощью которых руководитель достигает, прежде всего, хозяйственного эффекта, который отвечает как общественным, групповым, так и личностным интересам работников. В более узком смысле слова экономические методы являются совокупностью приемов и способов материального стимулирования работников в интересах обще-

ственного производства. Они основаны, преимущественно, на создании таких материальных и психологических условий, в которых люди без принуждения и без напоминания творчески, инициативно выполняют предписанные им функции и обязанности.

Административные методы заключаются в воздействии руководителя на работников, главным образом, как распределителя заданий, и в позиции ответственности субъекта власти, опирающегося на свои правовые полномочия. Эти методы представляют собой организационно-распорядительные приемы властного воздействия, основанные на общих установленных нормативах и правах единоначальника. При этом каждый из таких приемов (приказ, распоряжение) жестко не регламентирован правовыми полномочиями, но, по своей сути, не должен превышать их.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность таких воздействующих на личность или на группу приемов, которые имеют выраженный личностный характер (личный пример, личный авторитет и т.д.), способны вызывать в коллективе различные социально-психологические состояния (определенный микроклимат, ценностные ориентации, групповые акции или желания), посредством которых достигаются воспитательные, организационные и экономические цели. Как правило, социально-психологические методы построены, главным образом, на убеждении, личном примере и авторитете руководителя.

В многочисленной управленческой литературе в этой связи отмечается, что конфликтность или бесконфликтность коллектива зависят от особенностей стиля руководства организацией.

При *бюрократическом стиле* руководства содержание управления и форма оказываются оторванными друг от друга. В таком случае именно форма пунктуально соблюдается бюрократом, но, нередко, не учитываются особенности постоянно обновляющейся реальности. Оказывается, что форма управления, которой он придерживается, всего лишь абстрактная декларация, не соответствующая конкретной ситуации. Действия такого руководителя внешне упорядочены, но это такой порядок действий, который рассчитан на некую усредненную ситуацию, а не на ту, которая складывается в реальной жизни. Таким образом, порядок превращается в самоцель и оказывается совсем не таким эффективным, каким представлялся руководителю организации. Более того, в этом порядке люди чувствуют себя в постоянной депрессии, в вечных стрессах, которые вызываются реальными ситуациями.

Не менее стрессогенным фактором является и *директивный стиль* руководства, который основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме прика-

зов, распоряжений и указаний. Директивный стиль выражается в стремлении руководителя к демонстративному единовластию, единоличному принятию решений и, при определенных условиях, порождает тип авторитарного руководителя - жесткого, бездушного и, часто, несправедливого.

Вместе с тем, практика показывает, что в определенных ситуациях директивный стиль руководства является наиболее рациональным. Например, при необходимости быстрого достижения полной централизации управления всестороннего личного контроля и ответственности за выполнением той или иной работы, «наведение» дисциплинарного порядка в организации, точности исполнения.

Наиболее стрессогенным для коллектива выступает *автократический стиль руководства*, характерными чертами которого являются: деловые, краткие распоряжения руководителя, запреты без снисхождения, с угрозой, «сухой» язык, неприветливый тон, субъективные похвала и порицание, неприятие в расчет эмоций и т.д. В своей деятельности руководители-автократы придерживаются, в основном, следующих негласных правил: меньше требовать от себя, не утруждать себя разбором каких-либо дел, не вникать в их содержание, не советоваться с подчиненными; легче командовать, приказывать, чем по-настоящему организовывать производственный и воспитательный процесс. Принимать решение, советуясь с подчиненными, которые могут придерживаться разных взглядов, сложнее, чем давать распоряжения, не требующие обсуждения. Сопутствующие соблюдению таких «правил» грубость, чванливость, самодурство долго могут быть средством защиты автократа, ибо деловые взаимоотношения неизбежно выявят его некомпетентность и, как следствие, болезненную нетерпимость к критике. Автократ считает, что подчиненные должны бояться его; это вызывается его властолюбием и гипертрофированным самомнением.

Мы рассмотрели наиболее часто встречающиеся в литературе классификации лидеров и руководителей, стилей их деятельности. Однако это, конечно же, далеко не полная систематизация. Некоторые авторы выделяют еще несколько стилей, которые тоже характеризуют личность руководителя и организационные принципы их работы с людьми: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий и т.д.

Когда речь идет об управлении непосредственно процессом групповой деятельности в конкретной организации, здесь, по всей вероятности, не правомерна даже сама постановка вопроса о поисках общих и универсальных стилей руководства. Неповторимые во многих отношениях специфика, содержание, характер и структура технологической деятельности кон-

кретной организации определяют и конкретные содержание и способы взаимодействия ее руководителя с подчиненными. При этом, нередко им даже и не предоставляется возможность свободного творческого выбора собственного стиля управленческой деятельности. В таких случаях нет и не может быть жесткой или свободной регламентации взаимодействия руководителя с подчиненными. Самой спецификой производства детерминируется специфика групповой деятельности, а во многом и тот стиль руководства, который оптимально соответствует данной организации. Он как бы «поддерживает» стабильное состояние человеческого коллектива в стабильной организации, где они взаимно дополняют друг друга. Тут любой стиль может оказаться либо нейтральным фактором, не влияющим на групповую продуктивность, либо фактором случайным. И, все-таки, чаще всего, приходится наблюдать ситуации, в которых общепроизводственная групповая деятельность носит взаимосвязанный характер. Вот ее итоговая продуктивность во многом зависит и от стиля, и от методов руководства, которые входят в качестве необходимого компонента в структуру производственной деятельности каждой конкретной группы производителей или лиц, обеспечивающих производство.

ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Проблема психологического управления, несмотря на свою новизну и малую разработанность, достаточно давно привлекала внимание ученых и практиков даже в России, не говоря о хорошо развитых, цивилизованных странах, где большинство психологов-профессионалов, так или иначе, исповедуют принципы гуманистической психологии.

В царской России, да и Советском Союзе первых лет его существования, преобладали психологи гуманистического направления. В особенности много внимания они уделяли психологическому оздоровлению русского народа и научной организации труда (В.М. Бехтерев, С.А. Геллерштейн, К.М. Керженцев, А.Н. Почтарева, А.Ф. Шнирман, и др.).

Позднее, обращение к психологическим аспектам управления тоже было связано с движением НОТ и взрывом общественного интереса к инженерной психологии. Один из современных классиков отечественной психологии Б.Ф. Ломов отмечал, что использование достижений психологии «в общественной практике становится важнейшим условием роста производительности и улучшения качества труда, повышения эффективности производства и управления, развития техники и технологии, совершенствования общественных отношений, улучшения качества идеологической работы, воспитания и образования новых людей, формирования нового человека» [69, с. 9]. Таким образом, подчеркивалось, что практической, конечной формой психологического исследования должен выступать процесс изменения, воздействия, оптимизации конкретной деятельности, общения, управления, функционирования организации в самом широком смысле этого понятия.

Современной отечественной психологией достаточно четко осознается настоятельная необходимость не только прикладных направлений психологии, но развития (наряду с традиционным научно-исследовательским) научно-практического направления [89]. Подчеркивается, что это направление позволит психологии стать «не только познающей..., но и *действующей* наукой» [41, с. 6], и, в итоге, - превратиться в «особую область профессиональной *практической* деятельности» [117, с. 406]. Указывается, что, наряду с описанием, объяснением, пониманием собственной функцией психологии должно стать *применение* психологических знаний на практике [91, с. 137-147]. Для обозначения этой функции предлагает-

ся использовать понятия «психологическое управление» [там же] или «психологическое воздействие» [117, с. 408].

Итак, в литературе достаточно убедительно обосновывается необходимость дальнейшего изучения *управления «человеческим фактором»*, а именно той его стороной (составляющей), которая обусловлена личностными закономерностями и механизмами психической регуляции деятельности и поведения.

«В психологии под «человеческим фактором» понимается широкий круг социально-психологических, психологических и психофизиологических свойств, которыми обладают люди и которые, так или иначе, проявляются в их конкретной деятельности. Речь идет, прежде всего, о потребностях и способностях человека, о мотивах его поведения, его интересах и творческих возможностях, трудоспособности и работоспособности, об интеллекте и эмоциях, о воле и характере, сознании и самосознании, о формировании социальных установок и ценностных ориентаций» [69, с. 37], - пишет Б.Ф. Ломов.

Следовательно, человеческий фактор (в психологическом его понимании) оказывается разномасштабной, многомерной и многоуровневой реальностью.

К. Маркс справедливо отмечал роль производительных сил, в которых составляющей является рабочая сила - человек. В этом заявлении немало истинного и тесно связанного с возможностями и особенностями названного выше «человеческого фактора» («активного элемента производительных сил»). Эта истина отчетливо осознана предпринимателями и теоретиками капиталистического управления. «Только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты, - писал один из корифеев американской психологии управления Питер Друкер. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет большим, чем сумма входов» [цит. по 81].

Из основной цели капиталистического производства и проистекала сущность «социального заказа», в условиях которого формировались дисциплины, связанные с учетом, изучением и управлением психологической составляющей человеческого фактора в производственной организации. Эти вопросы рассматривались и рассматриваются, прежде всего, в рамках социальной психологии [81], социологии организации [114], общей теории организации [там же], теории и практики менеджмента [81]. В последние два десятилетия в США и Западной Европе осуществилось оформление в качестве самостоятельной дисциплины психологии организации и управления, «которая, с позиций системного подхода, интегрировала

ряд смежных областей (социальной психологии, индустриальной социологии, теории организации и управления) и изучает структуру и функционирование организаций, поведение индивидов и групп внутри этих организаций» [91, с. 230].

Начиная с 20-х гг. XX столетия, неуклонно развивалась тенденция возрастания практического (а не академического) приложения психологии и соответствующего использования психологов [см., например, 114, с. 12-51].

Так еще в 1913 г. Дж. Уотсон писал об отсутствии связующего звена между «добыванием» и практическим применением психологических знаний, квалифицировав последнее как «результат частной инициативы» отдельных бизнесменов, юристов, учителей, врачей и т.д. [91, с. 27].

В настоящее же время нельзя не констатировать факт усиления и углубления связей именно между добыванием психологических знаний и использованием их на практике. Признано, что психология на Западе действительно стала профессией [114, с. 109]. Во многих компаниях, фирмах имеются специальные подразделения, выполняющие функции психологического исследования и консультирования. Практикуется прием психологов на государственную службу «в систему органов управления в штатах и на местах» [цит. по 91, с. 81]. Более того, отчетливо прогнозируется дальнейшее развитие этой тенденции: «Следует ожидать, что в будущем ученые все больше будут понуждать использовать свои знания на практике» [цит. по 91, с. 49], - отмечалось на одной из конференций Американской психологической ассоциации.

При практическом использовании психологии (как, впрочем, и любой другой социальной науки) демаскируются не только исходные методологические, но и нормативно-ценностные позиции исследователей и «технологов». Несмотря на то, что рядом западных психологов предпринимаются определенные усилия, направленные на рефлекссию и пересмотр ценностных оснований психологической науки [см., например, 114] (с этим движением, в частности, связаны такие явления как принятие этических кодексов, обоснование «гражданской» позиции психолога в противовес традиционным «академической» и «манипуляторской» [119]).

В новых рыночных условиях пересматриваются многие достижения зарубежной психологии. Сегодня должны рассматриваться достаточно критично, установки исследователей на «деидеологизацию» психологии (принципиальное «вырывание» отдельных исследований из общего социального контекста [114, с. 6-46], принятие «закона инструмента» [там же, с.

113-114]), паллиативная, а не конструктивная направленность практических рекомендаций [41, 47, 81, 88 и др.] .

Вместе с тем, нельзя отрицать продуктивность использования даже слегка адаптированных (конкретных методов, процедур) и отдельных «технологических» приемов [133 и др.] .

Вот почему проводимый анализ проблем психологического управления в зарубежной психологии имеет целью позитивный обзор конкретных принципов, подходов, приемов реализации управления психологической составляющей человеческого фактора в американской, западноевропейской и японской производственной организации.

Ввиду наличия специфических особенностей конкретного решения проблем психологического управления представляется целесообразным выделить следующие направления анализа:

- 1) проблема психологического управления в американской психологии;
- 2) проблема психологического управления в западноевропейской психологии;
- 3) Проблема психологического управления в практике японского менеджмента.

1.4.1. Проблема психологического управления в американской социальной психологии

К числу отличительных черт американской социальной психологии (точнее, психологии социальных исследований и практики) относится, по мнению М. Кассема, «связь со школами бизнеса, тесное взаимодействие с деловыми кругами» [цит. по 81, с. 131] . Вышеназванные черты органически вытекают из присущих американской психологии установок, базирующихся на философии прагматизма. Последняя, в свою очередь, является методологическим основанием другой отличительной черты американской социальной психологии - ее «технологической» (социально-инженерной) направленности, обратное влияние которой на сферу теоретических исследований обусловило со стороны американских социальных психологов «стремление» разрабатывать практическую теорию» [там же] . Это проявляется в принципиальной ориентации исследователей на создание теорий «среднего уровня» («среднего радиуса действия») [там же, с. 19-20] . Именно к такому результату стремятся серии выполняемых исследований, результаты которых часто оформляются в виде *моделей* (например, - «треугольник Р - О - Х» Ф. Хайдера, двухступенчатая модель отсроченности эффекта воздействия

средств массовой коммуникации, «матрицы взаимодействия исходов» Д. Тибо и Г. Келли и т.д).

Таким образом, функционально существенный для практики управления объект (например, аттитюды, представления, поведение и т.д.) оказывается представленным в компактной и наглядной форме, что облегчает прямое заимствование и использование знания в практике. «Модельность» репрезентации знаний позволяет достичь того, что последние выступают одновременно и как собственно *знание*, и как *представление* (в случае решения конкретной задачи). Так, модель Р-О-Х Ф. Хайдера, с одной стороны, дает определенное представление о структуре аффективного поля сознания индивида Р (знание); с другой стороны, указывает возможные направления перевода системы из несбалансированного состояния (условие задачи) в сбалансированное («ответ задачи»), что достигается избирательным воздействием на одно из трех определенных отношений («сторону треугольника»): Р-О; Х-О; Р-Х (предписание).

Следует заметить, что такой путь движения знания от теории к практике и обратно (гипотеза - экспериментирование - теория-модель - последующее практическое заимствование) характерен для знаний, существующих в академической социальной психологии.

Для знаний, возникших в области собственно психологии организации и управления характерно иное «развитие»: конкретная задача управленческой практики - экспериментирование (проводимое часто по методу «проб и ошибок») -нахождение решения для поставленной задачи - разработка теории-модели - новое экспериментирование с целью проверки модели, ее анализа и критики с последующим уточнением рамок и условий ее практической применимости. Примером служит ряд концепций, возникших из знаменитых хоторнских экспериментов [165, с. 112-128]. Этому примеру также близка вторая «линия развития знания» - известных «исследований в действии» К. Левина [100, с. 136].

Примером технологических приемов, являющихся «отражением в практике» *необихевиористской* ориентации, выступает внешне наблюдаемое поведение человека [6, с. 18].

Практикуемые здесь методы психологического управления могут быть охарактеризованы как методы внешнего управления, т.е., воздействия при помощи внешних относительно объекта управления факторов. Манипулирование стимулами, приводящее к образованию у объекта управления требуемых «поведенческих комплексов» представляет собой процесс научения. Именно этот термин оказывается ведущим при рассмотрении необихевиористского подхода к психологическому управлению. В зависимости от условий конкретной задачи, осо-

бенностей объекта осуществляется варьирование схем научения (к числу наиболее известных относятся схемы S и R типа).

Необихевиористский подход к осуществлению психологического управления находит применение в ряде областей психологии организации и управления. Например, - в решении вопросов материального и морального стимулирования. Имеются сведения о применении в ряде организаций принципа «знаковой экономии», в разработке стратегий разрешения конфликтных ситуаций (на основании матриц диадического взаимодействия Д. Тибо и Г. Келли [7, с. 70-83], в организации социального контроля [7, с. 51-68] и т.д.

Для методов психологического управления, разработанных в рамках *когнитивистской* ориентации, предметом выступают определенным образом организованные идеи, верования, ожидания, аттитюды, служащие регуляторами социального поведения.

Этот тип психологического управления определяется как «когнитивное» управление. В качестве средств могут выступать «уравновешивание» когнитивных структур, изменение валентностей «предметов», энергетизирующих поведение объекта управления, определенная организация «психологического поля», являющегося средой существования объекта управления и т.д.

Широкое применение методы «когнитивного управления» находят в таких разделах психологии организации и управления как «участие в управлении» [7, с. 178-188], развитие групповых отношений (в частности, практика Т-групп, организации дискуссий и т.д. [там же, с. 344-353]), организация межгруппового взаимодействия [там же, с. 165-167], внутриорганизационная пропаганда [7, с. 219], организация стимулирования и т.д.

Следует отметить, что достаточно популярная в Америке *психоаналитическая* ориентация не нашла сколь либо заметного «прямого» отражения в практике психологии организации и управления. Ее влияние на некоторые разделы этой дисциплины осуществляется в косвенной форме, в результате ассимиляции ряда ее положений и приемов другими, как правило, более «технологичными», а, подчас, и откровенно манипуляторскими направлениями.

С *интеракционистской* ориентацией, представляющей социологическую ветвь социальной психологии, связывается осуществление функций психологического управления, основывающегося на категориях «статус», «ожидание», «роль», «референтная группа» [6, с. 180-219; 7, с. 222-224]. Необходимые (или «потребные») результаты достигаются за счет оперирования «символами статуса» [7, с. 221], нахождения путей направленного изменения

степени референтности для объекта управления группы, изменения «ролевых элементов», построения ролевых структур и т.д.

Названные методы и средства психологического управления находят применение в большинстве разделов организационной *гуманистической психологии*: мотивации, внутри- и межгрупповых отношений, «участия в управлении», «развития организации», делегирования полномочий, ролевых отношений и ряде других [см. 7, с. 122-135, 136-147, 165-167, 178-188, 196-203, 222-224, 344-353].

Пользуясь терминологией И. Израэла [цит. по 7, с. 22] и несколько перефразируя его, можно сказать, что в основе конкретного метода психологического управления (а также его применения) лежат три ценностные нормативные суждения:

- 1) о природе человека;
- 2) о природе организации;
- 3) о природе отношений человека и организации.

Проникновение в психологию организации и управления системного подхода привело к формированию реляционного, многомерного представления о человеке [5, с. 146-147].

Осуществленное нами рассмотрение подходов к проблеме психологического управления (как «отражению» в практической деятельности методологических и теоретических позиций той или иной ориентации) преследовало цель продемонстрировать зависимость методов психологического управления от принимаемой в качестве исходной «модели человека».

Важно, что американская психология организации и управления заимствовала из социальной психологии принцип методологического индивидуализма, иллюстрируемый словами К. Левина об индивиде как «генотипе всей американской социальной психологии». Это обстоятельство обусловило рассмотрение организации как агломерации индивидов, в соответствии с чем, сферой исследования в американской психологии организации и управления стали ее отрасли: «психология организации, человек в организации» [133, с. 131]. С этим связана и «ориентация на индивида» методов психологического управления.

Интересен вопрос о форме («виде») конкретных моделей и «техник», разрабатываемых в психологии организации и управления, а именно, о соотношении теоретического основания и формы практической реализации методов психологического управления. Так, широко известная и эффективная «техника» кооптации [см., например, 7, с. 235-236] эволюционировала из области исследований когнитивного диссонанса. В качестве иллюстрации приведем следующий пример.

Представитель «недовольной» группировки вводится в состав высшей администрации, оказываясь, таким образом, вынужденным совершать определенные (обусловленные его новым положением) действия. Объективное содержание действий вступает в противоречие с его взглядами (порождавшими нежелательное для компании поведение), которые постепенно изменяются, - диссонанс преодолевается.

Однако эта же самая «техника» может быть проинтерпретирована в терминах стимуляции и научения, смены референтной группы, идентификации и т.д. Это показывает, что конкретная эффективная методика психологического управления всегда оказывается большим, чем содержалось в ее теоретическом обосновании.

Практическая реализация «техник» происходит не в «чисто психологической» форме, а, как правило, в виде акций и мероприятий внутриорганизационной политики, «промышленной демократии» (перераспределение «символов» собственности, власти и т.д.), т.е., «на языке» чрезвычайно популярной и жизненной (т.е., реальной и «осязаемой») области отношений между работниками, профсоюзами, администрацией; при этом психологические (по содержанию) приемы «интерпретируются» в терминах «достижения соглашения», «заботы о благе работников» и т.п.

Завершая краткий обзор различных стратегий психологического управления, должны подчеркнуть следующее.

1. Возможно выделить два пути синтеза методов психологического управления:

- на основании «теорий среднего уровня», разрабатываемых «академической» социальной психологией;

- в результате решения конкретных задач управленческой практики.

2. Характерно отсутствие попыток теоретического осмысления проблем психологического управления, что обусловлено прагматической ориентацией большинства исследователей и «технологов», в связи с чем, у последних формируется принципиальная установка на использование и анализ отдельного «инструмента» «самого по себе», а не «системы инструментов».

3. Отношение к объекту управления носит отчетливый манипулятивистский характер, что также обусловлено, преимущественно, прагматической ориентацией психологов.

4. Чрезвычайно вариативна форма реализации методов психологического управления, приближенная к характеристикам повседневных «жизненных» отношений людей (что и обуславливает эффективность воздействия).

Вместе с тем, реализация психологических рекомендаций осуществляется вне комплекса, включающего решение экономических и организационных проблем. При этом последние психологизируются: подчеркивается их инструментальная функция (как стимулов и средств) в отношении чисто психологических проблем. Это связано с принципиально паллиативным характером вырабатываемых рекомендаций.

5. Возможно указать и некоторые конкретные особенности методов психологического управления, практикуемых в американской организационной психологии:

- их большое количество и разнообразие с точки зрения «адресации» к конкретным психологическим механизмам;

- «ориентированность на индивида»;

- принадлежность группе методов оперативного управления, апеллирующего к наличному «психологическому потенциалу» (навыки, умения, установки и пр.) объекта управления.

1.4.2. Проблема психологического управления в западноевропейской психологии

По словам уже цитированного нами М. Кассема, для западноевропейской организационной психологии характерно «стремление развивать теорию», чем и определяется преимущественное рассмотрение проблемы психологического управления в контексте осмысления, главным образом, теоретических и методологических вопросов, связанных со стремлением «построить теорию практического приложения социальной психологии в реальном исследовании» [81, с. 129].

На этом пути западноевропейскими социальными психологами достигнуты определенные успехи: выдвинут ряд ценных и перспективных предложений.

Психологическое управление рассматривается в качестве конечной цели прикладной психологии, которая, по словам Дж. Поттера, должна «изменять явления, решать практические проблемы, ставить диагноз и предлагать способы лечения» [цит. по 7, с. 126], формулируя полученные результаты на «возможно более низком уровне абстракции» [там же, с. 127].

Голландский ученый П. Ван Стрин, проецируя это положение на деятельность психолога-практика, обосновывает построение модели практической деятельности психолога (конкретного прикладного исследования) по логике «регулятивного цикла», этапами которого являются:

- 1) выявление проблемы;

- 2) диагноз;
- 3) анализ;
- 4) план вмешательства;
- 5) вмешательство (практическое действие);
- 6) оценка результатов [7, с. 136].

Таким путем названные выше авторы подходят к постановке общей проблемы взаимоотношения между теоретической и прикладной наукой, одним из аспектов которой является вопрос о природе знаний, применяемые на практике. При этом Дж. Поттер отмечает необходимость преодолеть представление о континууме «теория - практика» («академическое - прикладное исследование») как о таком, в котором «от первого полюса ко второму плавно «течет» добытое теоретиками знание» [7, с. 127]. В действительности, источником используемых на практике знаний являются не «теоретические подпорки», а практический опыт [там же, с. 129]. «Поток» же знания, наработанного академической наукой, блокируется, по словам Дж. Поттера, «в третьей фазе цикла: исследование социальной проблемы - публикация результатов - ознакомление с ними практиков - применение для решения проблемы» [цит. по 8, с. 127].

Решить проблему организации «встречного потока» знания в рассматриваемом континууме возможно, по словам того же П. Ван Стрина, путем создания «практической парадигмы», в результате теоретического осмысления и обобщения практики применения психологических знаний (так называемый «путь развития теории в лоне практики»).

Ввиду отмеченной М. Кассемом эпизодичности контактов представителей западноевропейской организационной психологии с деловыми кругами [7, с. 130], образцом реализации в действии «новой парадигмы» до сих пор остаются исследования, выполненные под руководством Э. Торсруда в Норвегии [там же, с. 146-155].

Цель предложенного Э. Торсрудом проекта состояла в том, чтобы «разработать новые формы организации труда и выяснить, стимулируют ли они активное включение работников в деятельность предприятия» [цит. по 7, с. 147].

Основанием большинства конкретных внутриорганизационных изменений служила так называемая «концепция самоуправляемого индивида в производственной организации» [там же, с. 201-206]. Сущность этой концепции, стремящейся использовать в практических целях личностные и групповые механизмы саморегуляции, наиболее концентрированно выражена в следующих словах М. Хэйра: «Тенденция располагать источник власти внутри корпорации

будет продолжаться... до тех пор, пока (власть) окончательно не укоренится в самой рабочей группе. Окончательным источником власти станет власть рабочих групп... Окончательной формой контроля станет самоконтроль...» [цит. по 7, с. 203-204].

Активизация саморегуляционных механизмов личности и группы достигается путем выделения в социальной организации зон, сравнительно свободных от воздействия централизованного управления. Примером может служить практика функционирования автономных рабочих групп. В этом случае централизованный контроль имеет место лишь в момент комплектования автономных рабочих групп и в момент сдачи конечной продукции. Контроль личных и деловых качеств кандидатов, текущее планирование, установление функциональной структуры, распределение «власти» и заработка становятся компетенцией самих автономных рабочих групп.

Э. Торсрудом и его сотрудниками, с одной стороны, - были практически реализованы некоторые теоретические положения западноевропейской организационно-психологической парадигмы, а, с другой, - ими был сформулирован ряд ценных замечаний, основанных на практическом опыте и, вместе с тем, стимулирующих дальнейшее развитие теоретических исследований.

К числу первых может быть отнесено положение П. Стринджера и Р. Ван Стрина о партиципативном, равноправно-взаимодействующем характере отношений субъектов и объектов психологического управления, т.е., психологов-практиков и членов организации. Тем самым инициируется активность исследуемых (объектов управления), направленная на запланированное практическое преобразование. Методологическим источником этого положения выступает феноменологический подход «понимающей» социологии и психологии с их акцентом на исследовании того, как сами люди «определяют свою ситуацию». Практическая реализация этого тезиса выразилась в следующем:

- осуществление системного анализа интересов, мнений, ожиданий социальных групп, принадлежащих к различным ступеням внутриорганизационной иерархии [7, с. 149-151];

- систематический учет «ценностей» основных субъектов внутриорганизационных изменений (психологов, предпринимателей, профсоюзных лидеров, рабочих) [там же], что выступало в качестве самостоятельного направления работы;

- организационное закрепление партиципативного характера отношений в рамках создаваемых «комитетов действия» [там же].

Следующее высказывание Э. Торсруда может служить примером вынесенных исследователями из практики идей: «Широко распространенная практика применения больших опросников, когда исследователь еще мало знаком с изучаемой ситуацией, *представляется ненаучной и непрофессиональной* (выделено нами - Г.М.М.). Если бы исследователи больше времени уделяли тому, чтобы смотреть и слушать, они обнаружили бы, что в организации (которую они исследуют) уже есть важные данные, необходимые для оценки ситуации, которые могут быть использованы в начале работы и для планирования готовящихся изменений» [цит. по 7, с. 154].

Это замечание стимулирует дальнейшее развитие тенденции снижения «ригоризма» (жесткости) и все большей феноменологизации методов прикладного социально-психологического исследования; поставлена проблема разработки методов психологического воздействия, объектом которых является «организация в целом» [7, с. 131, 150]; обращено внимание на невозможность эффективной реализации психологических рекомендаций вне единого комплекса с экономическими и организационными мероприятиями [там же, с. 130-132, 146-155].

Итак.

1. Западноевропейской организационной психологией проблема психологического управления разрабатывается, прежде всего, в контексте ее теоретического и методологического осмысления (сформулирован ряд перспективных теоретических проблем: «взаимообогащение теории и практики, «вид» знания, используемого на практике, «теория практической психологии» и т.д.).

2. Отмечается необходимость установления партиципативных («соучаствующих») с объектом управления отношений, в «интересах которого» осуществляется то или иное изменение; это требование обосновывается с методологических позиций «понимающей» психологии и социологии.

3. На основе тех же методологических установок выдвигаются требования снижения «ригоризма» и, одновременно, все большей феноменологизации методов прикладного социально-психологического исследования.

4. Имеется стремление разрабатывать методы, релевантные уровню «организации в целом».

5. Отмечается необходимость теоретического осмысления практики применения психологических знаний с акцентом на создание в итоге «системы инструментов», технологий.

1.4.3. Проблема психологического управления в практике японского менеджмента

Решение традиционных задач организационной психологии (поддержание «классового мира» в промышленности, повышение эффективности труда, улучшение его условий, оптимизация организационной структуры и т.д.) строится в Японии на принципиально иных основаниях, в сравнении с американской и западно-европейскими странами, так, Р. Джонсон и В. Оучи считают «японское управление» «скорее искусством, чем наукой» [цит. по 81, с. 27]. Исходя из этого, центральным звеном в практике управления является менеджмент.

В числе специфических черт практики японского менеджмента различные авторы называют: большую ориентированность на человека, практику «пожизненного найма», позволяющую создать социальную базу реализации конкретных методов и приемов [62, с. 11], опору на «национальный характер» и др.

В соответствии со «стипулятивной системой» И. Израэла можно выделить следующие основания, на которых базируется подход японского менеджмента к практике психологического управления. Во-первых, исходной общественной единицей является семья, что соответствует общинному характеру японского социума [там же, с. 47, 59-63]. Корпорации и любые другие социальные организации строятся по аналогии с моделью семьи. Государство выступает регулятором взаимоотношений между остальными структурами (корпорациями и т.д.). Основным принципом построения общества в целом является гармония, поэтому доминирует представление и о природе организации как бесконфликтной (гармоничной) [там же, с. 44]. Отношения же человека и организации носят патерналистский характер.

А.Н. Курицын отмечает, что «общинная» природа человека целенаправленно воспроизводится системой социального воспитания на протяжении практически всего жизненного пути японца [там же, с. 24-86]. В результате формируется определенная мотивационная структура, ведущее место в которой занимают следующие взаимосвязанные и взаимообусловленные мотивы: 1) мотивы «негативного самоутверждения», т.е., «стремление сохранить репутацию», «не потерять лицо» [62, с. 305], являющиеся, по мнению Т. Адамса и Н. Кобаяси, «ведущими стимулами поведения японца» [цит. по 62, с. 67]; 2) мотивы «принадлежности» к группе («общине») не только реальной, но и условной (как, например, ровесники, выпускники определенного учебного заведения) [там же, с. 21-22, 230-242].

Мотивы долженствования

Практика менеджмента, ориентированная на подобный «человеческий материал», использует следующие мероприятия: активизация и развитие горизонтальных (координационных) связей [62, с. 211, 216]; стимулирование при помощи категории статуса (практика создания «почетных» должностей и т.п. [там же, с. 154, 169]; связанные с этой категорией приемы «негативной» стимуляции (мотивации), основывающиеся на закономерности, в соответствии с которой «люди, как правило, прилагают максимум усилий не для того, чтобы приобрести статус, а для того, чтобы его не потерять» [там же, с. 319].

В целях поддержания гармоничного характера внутриорганизационных отношений (т.е., элиминации конфликтогенных факторов) используются разнообразные методы психологического (по содержанию) управления. Так, например, *аморфный характер* распределения прав и ответственности [62, с. 178-184] позволяет избежать возникновения ролевых конфликтов; стимулирование восходящего («инициативного») потока коммуникаций в процессе принятия решения [там же, с. 169-174] увеличивает степень вовлеченности большинства членов организации в процесс реализации решения; системы «горизонтального» роста [там же, с. 111], практика ротаций и «обогащения труда» [там же, с. 113] стимулируют стремление работников повышать свою квалификацию, что, по выражению П. Друкера, «вызывает... тягу к новому, более совершенному, а не сопротивление ему» [цит. по 62, с. 286].

Патерналистский характер взаимоотношений человека и организации предполагает, прежде всего, эксплуатацию чувства преданности работника (связанного с категорией «гимну» - неоплатного долга последнего по отношению к компании [там же, с. 38]). С воспроизводством этого чувства связано использование *ритуальных форм управления* [там же, с. 62, 77-10, 88-89] (утренние «гимны», совместная релаксация и т.д.); *косвенных методов воздействия*, предусматривающих, что «условия, а не управляющие должны заставлять человека хорошо трудиться» [цит. по 62, с. 54, 299].

Итак, методы, применяемые в практике японского менеджмента, могут быть охарактеризованы следующим образом.

1. *Методы социального воспитания*, ориентированные на процесс перманентного формирования и поддержания необходимого качества и уровня «психологического потенциала» (навыков, умений, установок, мнений и т.д.).

2. *Методы косвенного воздействия*.

3. Методы «пассивного прессинга», осуществляемые через установление (снятие) ограничений «степеней свободы» поведения и деятельности человека как объекта управления.

На основании вышеизложенного представляется возможным сделать следующие обобщения, касающиеся постановки проблем психологического управления в зарубежной психологии.

1. Накоплен обширный опыт (США, Япония) разработки и применения конкретных методов психологического управления, различающихся:

- по механизму действия, например, управление посредством «консонирования» когнитивной системы субъекта, использования «стимулов статуса» и т.д.);

- по уровню «психологической адресации» □ показательно в этом отношении сравнение методов, ориентированных на внешне наблюдаемое поведение (необихевиористская ориентация в американской социальной психологии) и методов, апеллирующих к уровню социальных чувств (практика японского менеджмента)□;

- по преимущественной направленности на использование наличного «психологического потенциала» объекта управления (практически все методы американской организационной психологии) или на его перманентное формирование (например, методы социального воспитания в практике японского менеджмента);

- по степени непосредственности - опосредованности воздействия и т.д.

2. Поставлен ряд теоретических и методологических проблем (в Западной Европе), касающихся таких важных вопросов, как:

- организация условий, обеспечивающих процесс «встречного» движения знания между теорией и практикой с целью их «взаимного обогащения»;

- форма реализации применяемых знаний на практике;

- разработка приемов «конструирования» конкретных методов психологического управления и их систем;

- о взаимоотношении и взаимовлиянии методов психологического исследования и изменения и т.д.

3. Однако характерно существование разрыва между практической реализацией и теоретическим осмыслением функции психологического управления.

Так, с одной стороны, имеет место широкое и активное применение разнообразных по своим методологическим основаниям методов психологического управления (США) или же

их опора на особенности национальных традиций (Япония); с другой - попытки разработки теоретических проблем психологического управления остаются в рамках «кабинетных спекуляций», не сопровождаясь «выходом в практику» (Западная Европа).

1.4.4. Проблема психологического управления в отечественной психологии

Мы уже отмечали, что в соответствии с общей закономерностью эволюции научного знания, перспективная линия развития психологии идет в направлении превалирования ее регулятивной функции над аналитико-объяснительными. Наряду с дальнейшей разработкой задач *изучения* (описания, объяснения) все большее внимание уделяется задачам *управления* (регуляции, изменения, коррекции) [см. 41, 81, 91].

Методологической основой решения этих задач выступает допущение, в соответствии с которым знание о явлении дает возможность управления им. Применительно к психологии вообще, эта мысль не является принципиально новой. Тем не менее, практика «психологического управления» постоянно воспроизводится на уровне «донаучной (житейской) психологии» в форме ориентации взаимодействующих субъектов (при построении ими планов и структур поведения, преследующих в качестве цели достижение определенного эффекта) на представления друг о друге [см., например, 91, с. 115-132]. Эти представления (знания) отличаются афористичностью, трудновербализуемы, фиксируют не столько собственные свойства и закономерности субъекта (как объекта управления), сколько свойства и закономерности взаимодействия с ним. Имея характер «расхожих истин», они часто не соответствуют действительности [там же, с. 134-143].

На уровне «научной психологии» психологическое управление, представлено лучше всего в практике эксперимента как целенаправленное воздействие на «условия среды», психологические механизмы и явления «первого порядка» с целью актуализации и (или) изменения психологических механизмов и явлений «второго порядка», составляющих предмет изучения.

Ряд процедур психологического управления разработан в таких психологических дисциплинах, которые ориентированы на конкретные сферы практической деятельности (педагогика, медицина, производство, юриспруденция и т.д.). Именно здесь

возникла идея формирующего эксперимента [см., например, 91, с. 39-40], являющегося одновременно и методом изучения (исследования) и методом изменения (управления); велось и ведется изучение ряда объектов в контексте задач регулирования, воспитания, управления ими (наиболее ярким примером такого подхода может служить изучение коллектива А.С. Макаренко). Вместе с тем, в литературе постоянно отмечается недостаточная эффективность психологических рекомендаций ввиду их «точечного характера» [81, с. 137-140]; дисбаланс (по степени и глубине разработанности) «в пользу» методов *исследования* [91]. Исследовательские процедуры, разумеется, отличаются большей строгостью и даже «изошренностью», в то время как вопрос о необходимости развития единства теории и методов *изменения* психологических параметров за редким исключением практически не ставился: тем самым, изменение «отдавалось на откуп» индивидуальному опыту и интуиции «внедренцев».

В 1970-1980-е гг. в связи с перспективой систематического и широкого практического использования психологических знаний посредством развития сети психологических служб, в отечественных публикациях [49] отмечалась необходимость интеграции накопленного опыта психологического управления [91, с. 172-189], его переосмысления с четких методологических позиций [89], что могло бы совместными усилиями привести к разработке системы «иницирующих принципов» [91, с. 86-87] эффективного внедрения психологических рекомендаций в практику. В перспективе, Ю.М. Забродину, Б.Ф. Ломову, В.В. Новикову и другим виделась выработка на этой основе новых конкретных методов психологического управления [91, с. 137-147, с. 172-179].

Объективные условия существования науки в нашем отечестве, к сожалению, не позволили реализовать эти планы. Однако задачи поставлены, и отменить их уже невозможно, ибо сегодня от их решения очень многое зависит и в судьбе самого российского общества. Условием решения названных выше задач является развитие практической (научно-практической) психологии, направленной, прежде всего, на разработку и применение форм и методов воздействия на реальные объекты с целью достижения их необходимого позитивного изменения [91, с. 137-147]. Одним из важнейших оснований синтеза таких форм и методов воздействия выступает продукт фундаментальной (научно-исследовательской) психологии, а именно - знание закономерностей и механизмов генезиса, функционирования и развития психических явлений, а также факторов, на них влияющих [там же]. Конечной целью развития практической психологии и называется объединение «знания с детально разрабо-

танной системой методов его применения» [91, с. 141], превращающее, тем самым, «психологические знания в умение психологов работать с реальными объектами» [там же, с. 142].

Приведенные цитаты и мысли принадлежат основным разработчикам отечественной теории и практики психологического управления - Ю.М. Забродину и В.В. Новикову. Причем, первым, пожалуй, предложил использовать в качестве научной основы практической психологии так называемую конструктивную психологию [41, с. 11-12] Ю.М. Забродин. По его мнению, именно конструктивная психология призвана разрабатывать частную теорию, методологию и конкретные методики реализации процесса конструктивного движения психологического знания («восхождение от абстрактного к конкретному»). А это уже определяет принципы психологического управления. Ю.М. Забродин неоднократно подчеркивал, что все движение психологического знания, связанное, как с «восхождением от конкретного к абстрактному» («фундаментальная», научно-исследовательская психология; функции изучения (описания, объяснения)), так и «от абстрактного к конкретному» (практическая (научно-практическая) психология, функции изменения (управления, регуляции)) «нанализуется на единый стержень методологии» и потому должно быть рассмотрено с единых методологических позиций, на основании общих методологических принципов отечественной психологии.

Одновременно он указывает на возможность выделения двух специфических (с точки зрения развития конструктивной психологии) принципов. В качестве таковых выступают принцип единства теории, эксперимента и практики и принцип системности.

Первый принцип обосновывает циклический характер связей между теорией и практикой, осуществляемых через «посредство системы лабораторных, полунатурных и натуральных экспериментов» [4, с. 12]. При этом появляется возможность не только указать на «топологию» процедур психологического управления в этой системе, но и выделить гносеологические основания синтеза этих процедур. Если рассмотреть эксперименты как модели реальных задач, выступающие в качестве «идеальных объектов» фундаментальной и прикладной психологии одновременно, то «натурные» эксперименты и являются примерами методов психологического управления (то же справедливо и в отношении путей их синтеза) [см. 91, с. 139-142].

Второй принцип, плодотворно реализуемый в научно-исследовательской психологии, является релевантным и научно-практической психологии [91, с. 137-147]. Объекты последней, характеризуясь системностью, сложностью, динамичностью, выдвигают и определенные требования к методам их изменения, которые также должны строиться на системных основа-

ниях [91]. Так, применение системного подхода «под конструктивным углом зрения» позволило:

- указать, что ввиду полисистемного характера существования и детерминации реальных объектов [91, с. 104-115] «синтез научного знания для таких объектов должен быть комплексным (как и сами практические решения)», преодолевать «узкое аспектовидение»;

- выделить в качестве ведущей функции психики функцию регуляции и саморегуляции, основным закономерностям которой и должны соответствовать методы психологического управления;

- на основании уровневого анализа психики личности выявить конкретные формы включения тех или иных уровней и решение реальных жизненных задач, что в перспективе позволит разрабатывать адекватные, с точки зрения решения последних, иерархические системы методов «изменения».

В отечественной литературе высказывается мысль о том, что выше названные принципы могут быть применены и для «конструктивного анализа» «продуктов» фундаментальной психологии - как категориального аппарата науки, так и содержательных закономерностей и механизмов, раскрываемых с ее помощью. В итоге должен быть определен тот минимальный, а точнее - оптимальный, базис, пользуясь которым можно:

- 1) описать реальный объект с требуемой степенью адекватности;
- 2) использовать это описание в интересах решения практических задач.

Продуктом такого «конструктивного анализа» могут явиться методы, по своему характеру как бы переходные от «изучения» к «изменению».

Основой может служить предложенный В.В. Новиковым метод составления социально-психологического портрета коллектива [91], содержащего сведения об отношении людей к предприятию, профессии, общественным обязанностям; удовлетворенности коллективом, отношениями с руководством, условиями производственной ситуации; основных потребностях, интересах, ценностных ориентациях; материальных условиях жизни работников; основных причинах текучести кадров и т.д...

Социально-психологический портрет позволяет:

- во-первых, получить достаточно верную *оценку* производственной и общественной активности работников, их материально-бытовых условий, отношений в коллективе и пр.;

- во-вторых, изыскать наиболее эффективные (приемлемые) пути совершенствования управления коллективом, осуществить дифференцированный подход к каждой социальной группе.

В соответствии с общими представлениями о структуре практической деятельности [см., например, 91, с. 215-231], выделяются следующие взаимосвязанные функции практической психологии (с соответствующими методами реализации): психодиагностика, психопрогностика и психологическое управление [91, с. 137-147]. При этом, в качестве ведущей рассматривается именно последняя как специфически «конструктивная» (подчеркивается, что методы ее реализации кажутся «на первый взгляд, непсихологическими»), две же первые квалифицируются как «переходные» (а методы, применяемые ими - как «похожие на исследовательские») [41, с. 13-15].

Специфика функции психологического управления и ее методов обусловлена, прежде всего, ориентированностью их на контакт с реальным (целостным) объектом, в то время как психодиагностика и психопрогностика, в большей мере, (а фундаментальная психология - полностью) ориентированы на «предметные представления» [41, с. 7-8] о нем.

Для эффективного же осуществления функции психологического управления объектами принципиально недостаточно предметных представлений: необходимо опираться также и на знания о сложной конкретной реальности, в которую включен этот объект [41, с. 11, 91, с. 115-130]. В связи с этим, появляется необходимость осуществления синтеза на «вот этом» реальном объекте в контексте «вот этой» реальной задачи (трудности) «всего арсенала знаний, накопленных в психологической науке» [41, с. 24]. В силу же комплексного характера детерминации человеческого поведения [91, с. 149-173] и «полисистемности» человеческого существования в решении психологических задач необходим учет еще и социологических, экономических, антропологических, гигиенических и т.д. знаний...

Практически каждая конкретная задача характеризуется конкретной «конфигурацией» составляющих ее проблем, имеющей, как правило, системный характер. В этой «проблемной» совокупности могут (и должны) быть выделены системообразующий фактор («основное звено»), элементы различной степени «управляемости» и т.д... Ввиду необходимости нахождения адекватного решения, система управляющих воздействий тоже должна характеризоваться иерархичностью [91, с. 137-147, 100, с. 158-172].

Итак, «объективная реальность» предъявляет к функции психологического управления и методам ее реализации требование «конструктивности по содержанию», которое на

уровне «собственно» методов конкретизируется в их синтетическом характере и иерархическом строении.

Принципиальный характер имеет и вопрос о форме («виде») реализации функции психологического управления.

Методологической основой решения этого вопроса выступает формула, согласно которой *«обстоятельства в такой же мере творят людей, в какой люди творят обстоятельства»*. Хорошо известно, что изменения в общественной психологии людей связаны, прежде всего, с соответствующими изменениями *условий их жизни*. В этой связи большой интерес для нас представляет ряд замечаний, высказанных в разное время классиками отечественной психологии. Из принципа детерминизма, сформулированного С.Л. Рубинштейном [120, с. 226-254], вытекает следствие, в соответствии с которым эффективность любых методов управления, т.е., «внешних воздействий», связывается, прежде всего, со степенью их адекватности «внутренним условиям», т.е., - закономерностям регуляции и саморегуляции [там же, с. 26].

Б.Г. Ананьев акцентировал внимание на комплексном характере детерминации человеческого поведения социально-экономическими, политико-правовыми, идеологическими, педагогическими и т.д. факторами [5, с. 149-186]. Позднее это позволило Б.Ф. Ломову обосновать положение об опосредованном характере реализации психологических практических рекомендаций. Он отмечал, что «поскольку психика не представляет собой некоторой самостоятельно существующей реальности, и детерминируется объективными условиями... жизни, представление о том, что психологические рекомендации могут быть реализованы путем прямого, непосредственного воздействия на субъективный мир человека, на психику, по крайней мере, наивно... Психологические рекомендации, - писал он, - реализуются опосредованным путем: через организацию объективных условий (в широком смысле) и детерминант жизнедеятельности человека... Психологические исследования, связанные с решением практических задач, могут быть эффективными только в контексте комплексных исследований.

В комплексном исследовании сложных явлений действительности психология изучает лишь их определенные аспекты: закономерности процессов субъективного отражения объективной действительности. На основе таких исследований она вооружает практику тонкими инструментами работы с людьми» [69, с. 18-19].

В аспекте раскрытия механизмов психологического управления эти слова Б.Ф. Ломова светят нам как маяк. Именно с этой «опосредованностью» и связан «на первый взгляд, непсихологический вид» методов психологического управления.

Прочитанное положение носит характер принципиального требования: подчеркивается, что методы психологического управления (при наличии глубинной психологической основы) должны быть приведены к такой форме, которая стала бы «работать» в повседневной жизни, т.е., перестала быть чисто психологической и превратилась бы в реальные общественные, организационные, межличностные и другие отношения» [41, с. 18-19, с. 144-147].

Таким образом, к функциям и методам психологического управления предъявляется требование *«реальности по форме»*, что связано с их «отраженным» (относительно исследовательских функций и методов) характером, в связи с чем психологическое знание должно быть представлено «в высшей конкретной и конструктивной форме». Кроме того, функции и методы психологического управления должны отвечать требованию *«гуманности по целям»*, ориентирующему все методы управленческого воздействия на максимальное соответствие потребностям и целям, как всего общества, так и отдельных его членов.

В отношении конкретных методов психологического управления отмечается, что условием их совершенствования и синтеза новых, является разработка классификации уже существующих методов [91, с. 143-145].

А.Л. Журавлев и Е.В. Таранов предлагают различать непосредственные и опосредованные методы психологического управления [39, с. 287-304]. В.Н. Куликов выдвигает следующие основания для различения способов психологического воздействия:

- 1) степень активности субъекта воздействия;
- 2) степень активности объекта воздействия;
- 3) степень критичности принятия содержания воздействия [62, с. 170-171].

Наиболее полной является классификация, предложенная В.В. Новиковым и Ю.М. Забродиним [91, с. 143-145], которым и принадлежит приоритет выделения в системе методов психологии (на основании дихотомического критерия) двух групп: методов научно-исследовательских и научно-практических. Надо заметить, что Ю.М. Забродин опубликовал часть этих требований несколько ранее [см. 40], когда сформулировал целесообразность выделения моментов, вошедших потом в их общую с В.В. Новиковым классификацию.

Итак, названные авторы считают, что психологическое управление включает в себя:

- управление с помощью действия *внешних* факторов - «социальное управление - приказание, принуждение, убеждение, внушение, заражение, перенос (подражание), поощрение, наказание и т.п.; управление средой обитания, условиями труда и быта; управление через отношения, через влияние на систему отношений, в которую включен субъект» [91, с. 144]; и

внутренних факторов («самовоспитание, самоуправление, аутотренинг, групповой тренинг и т.д.» [там же] ;

- управление функциональное и эволюционное (развивающее);

- управление (по «механизму действия» - принуждающее (прессинг) - «пассивный»; через установление (или снятие) ограничений на степени движения субъекта; активный - через постановку задач и целей;

- принуждение и приказ» [там же] ;

- «когнитивное» - путем «убеждения (аргументации) и внушения (доверие, вера)»;

- «эмотивное» - «в форме поощрения, стимулирования и наказания»;

- «эмпативное» - «симпатии-антипатии»;

- «конформное» - «заражение, подражание и их антагонисты» [91, с. 145-146].

Предлагаемая классификация является приблизительной и «открытой», предлагающей дальнейшее совершенствование.

К чести отечественной науки в области психологического управления в ней немало оригинального, первопроходческого. Более того, в отечественной практике был накоплен и определенный опыт использования методов психологического управления в производственной организации, о чем пойдет речь в дальнейшем. Бесспорно, первопроходческой тут была социально-психологическая служба В.В. Новикова. Но рядом с нею, позитивно соревнуясь, шла социально-психологическая служба ПО «Курганприбор», возглавляемая Е.В. Тарановым. Именно здесь была разработана иерархическая система методов управления субъектом деятельности применительно к трем уровням производственной организации: «индивид - рабочее место», «группа - рабочая зона», «производственная организация в целом» [133, с. 11-19, 27-34].

Немало сделали для развития психологического управления психологические службы Минатомэнерго, возглавляемые Г.Е. Журавлевым, Красногорского оптико-механического завода, руководимая С.В. Калашниковым и В.Н. Безносиковым, ленинградских производственных объединений «ЛОМО», «Светлана», «Звезда» и др.

Завершая теоретический обзор современного состояния проблемы психологического управления, полагаем необходимым остановиться на основных положениях отечественных ученых и практиков.

1. Проблема психологического управления разрабатывалась в современной науке в контексте развития практической психологии. При этом психологическое управление рассматривается как специфическая функция последней, направленная на обеспечение процесса «конструктивного» движения психологического знания, связанного с его применением на практике.

2. Предметом психологического управления, согласно сложившимся взглядам, выступают психические свойства, процессы и состояния, целенаправленное воздействие на которые позволяет достичь позитивного изменения реальных объектов - людей, а также их сообществ как «носителей» этих свойств, процессов и состояний. Тем самым обеспечивается как выполнение поставленных перед объектами производственных, педагогических и прочих задач, так и удовлетворение их собственных потребностей и целей. дальнейшее развитие.

3. Психологическое управление не может быть реализовано вне целостной системы управленческого воздействия. Последняя при этом «строится» с максимальной степенью адекватности закономерностям и механизмам регулятивной и саморегулятивной функции психики.

4. Конкретные методы психологического управления должны соответствовать следующим требованиям:

- конструктивности по содержанию, в соответствии с чем они носят «синтетический» характер и имеют иерархическое строение;

- реальности по форме, в силу чего кажутся на первый взгляд непсихологическими, что связано с опосредованным характером реализации практических рекомендаций;

- гуманности по целям.

Раздел 2.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 2.1.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Прежде всего, ответим на вопрос: «Что такое организация (производственная, спортивная, военная, торговая и т.п.), для коей столь необходимо внешнее и внутреннее управление, в т.ч. и психологическое?»

На этот вопрос, в принципе, ответить нетрудно: любая контора, офис, магазин, мастерская или газетный киоск представляют какую-либо организацию, ибо они являются представительской частью их более широкой организации. На сегодня разных организаций в мире великое множество: промышленные предприятия, акционерные и добровольные общества, компании и корпорации, научные и научно-производственные центры, концерны, вузы, школы и др. Что же их объединяет одним термином? И тут уже ответить сложнее: все зависит от того, какой смысл мы хотим придать *конкретному* виду организаций, куда входит и та единственная, которая нас интересует.

В философском энциклопедическом словаре дается такое определение:

«Организация (франц. - organisation)... - объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил». Организация предполагает некое расположение, порядок, совокупность устойчивых связей, обеспечивающих ее целостность и тождественность самой себе, т.е., сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. И, действительно, структура организации во многом зависит от заданной обществом специфики выполняемых функций. *В самом общем, философском смысле, организация является социальным институтом и имеет государственные репрезентации в форме министерств и ведомств, которые заключают в себе системообразующие, управляющие, нормативные и предметные функции.*

С этим определением, так или иначе, соглашаются почти все отечественные ученые, хотя каждый выделяет в нем свое основание для детального рассмотрения какой-либо (или

каких-либо) стороны (граней) организации с заложенной в этом понятии направленностью на определенную цель, при соблюдении неких процедур и правил. Любая организация предусматривает свою структуру с необходимой иерархией руководителей и подчиненных этим руководителям субъектов деятельности. Совершенно очевидно при этом, что подразумеваемая иерархия субъектов деятельности определяется некоторыми функциональными признаками, т.е., имеет достаточно жесткую детерминацию в строго определенных границах (или рамках). А это, в свою очередь, предполагает определенную структуру, т.е., строение или даже «жесткий каркас».

Иерархия субъектов организации является сложной, взаимовлияющей функцией от степени овладения объектом до степени усвоенности норм и правил поведения по отношению к объекту и друг к другу. Таким образом, любая организация стоит как бы на трех китах:

- 1) иерархия субъектов;
- 2) нацеленность на объект;
- 3) нормы и правила взаимодействия с объектом и друг с другом.

«Организация, или организационная система, есть способ объединения некоторого множества индивидов для достижения предметной цели (целей), - пишут Н.И. Лапин, Э.М. Коржева и Н.Ф. Наумова. - Это объединение опирается на необходимые для достижения целей материальные ресурсы, а по содержанию представляет собой системы отношений между членами организации, обеспечивающих направленность их действий на достижение ее целей» [см. 91, с. 55]. Здесь «системы взаимоотношений между членами организации» включают, в строгом смысле, два из трех предложенных нами «китов»: иерархию субъектов и нормы и правила взаимодействия с объектом и друг с другом. «Материальные ресурсы», по видимому, не характерны для организаций, которые мы не можем назвать производственными. Например, информационное обеспечение (компьютеры, их программное обеспечение, специалисты-системщики) трудно назвать материальными ресурсами. Поэтому мы предпочитаем говорить о «нацеленности на объект». Элементы «триады» получают в различных организациях различное развитие. Например, в армии, в силу массы причин, наибольшее развитие получают иерархия субъектов и нормы и правила взаимодействия с объектом и друг с другом.

Каждый из «китов» может иметь относительно самостоятельные программы в различных организациях.

Проблематика «организации» издавна рассматривалась в научном знании, но только к началу XX в. в биологии и психологии было показано, что объекты, существенно различные по составу, могут демонстрировать сходные свойства благодаря общности в способах собственной организации. Широкое разнообразие процессов и форм организации стимулировало попытки построить общее учение о ней. Одной из первых концепций такого рода явилось тектология (всеобщая организационная наука)... Позднее обобщенный подход к проблемам организации нашел выражение в кибернетике и в общей теории систем.

По мнению Н.В. Волковой, термин «организация» употребляется в более широком смысле: организация как субъект экономической деятельности, включающий в себя материальное производство и нематериальную сферу [18, с. 34].

В социально-психологическом смысле организация - это коллективный субъект деятельности; большая группа людей, члены которой объединены между собой сложной системой отношений (и управленческих, и, прежде всего коммуникативных) в процессе совместной деятельности при непосредственном и опосредованном взаимодействии и общении. Именно это, во многом, определяет специфику социальных норм, установок, эталонов, социальных ожиданий, умонастроений и других психологических проявлений и состояний членов группы.

С чисто экономической точки зрения, организация - это относительно самостоятельный, даже обособленный, хозяйственный комплекс, оснащенный всеми необходимыми для его функционирования атрибутами.

В.В. Новиков определяет производственную организацию как одну из структурных единиц в системе материального производства [158, с. 47].

Функция управления имплицитно присутствует в любой организации. Она непременно заложена в ее структуре уже потому, что сама по себе иерархия субъектов уже включает в себя эту функцию. Общая закономерность такова. Чем ближе к верху иерархии, тем более весомые, более «мощные» управленческие рычаги находятся у управленца. Однако не следует думать, что управление - это нечто одностороннее. Любое управление детерминировано в нескольких направлениях: сверху, по горизонтали и снизу.

Понимание организации как системы, характеризующейся единством, целостностью ее элементов и, одновременно, их относительной самостоятельностью и способностью к саморазвитию, предполагает некую иерархичность элементов названной системы. Любая организация является целевой системой. Она создается для решения строго определенных обще-

ственно значимых задач, направлена на удовлетворение некой части потребностей конкретной человеческой общности. При этом, цели государственной организации задаются извне, негосударственной - вырабатываются внутри ее. Чем более устройство организации и ее деятельность удовлетворяют потребности общества, тем перспективнее существование этой организации и ее дальнейшее развитие.

Вместе с тем, ни одна негосударственная организация не сможет успешно развиваться, если она не заботится о достижении конкретных целей своих собственных членов: о постоянном росте заработка, престижа, реализации их способностей, улучшения возможностей для их самореализации. Чрезвычайно важным является и понимание членами организации, что достижение ими собственных конкретных индивидуальных целей возможно только через достижение общественных.

Внутри любой организации вообще и негосударственной, в особенности, постоянно противостоят две тенденции: к рационализации и к стандартизации связей и нормативов деятельности. Иначе говоря, в организации постоянно развиваются формальные и неформальные структуры. Они нередко вступают друг с другом в конфликты и тогда победа одной из них, чаще всего, ведет к прекращению существования прежней организации. Возникновение новых, как правило, рождает и новые цели.

Опыт изучения становления и функционирования различных организаций показывает, что уровень развития каждой из них определяется, прежде всего, ее возможностями упорядочения собственной структуры.

2.1.1. Психологические аспекты коллектива в условиях рынка

Изменения, произошедшие в России в политической сфере, повлекли за собой изменения в экономической политике государства, появились на свет новые формы хозяйствования, новые организационные структуры. Переход к рыночным отношениям, обусловившим свободные цены, расширение частнособственнических и арендных предприятий как бы уничтожает привычную иерархичность, позволяет решать вопросы на горизонтальном уровне без обязательных согласований с высшими и низшими инстанциями внутри некоей иерархии.

Руководители таких организаций действуют теперь на основе договоров с подчиненными, другими организациями и с потребителями.

При всей сходимости и даже однотипности управленческих функций в государственных и негосударственных организациях: стратегическое и оперативное планирование, подбор и

расстановка кадров, стимулирование, контроль, организация снабжения и сбыта и т.д., коренные отличия в управленческой деятельности негосударственных (предпринимательских, прежде всего) организаций состоят в самообеспечении заказов, найма рабочей силы, сбыта продукции и т.п. И самое, может быть, существенное заключается в том, что руководитель предпринимательской организации не ограничен в своих действиях «сверху», не выполняет «указаний» каких-либо органов. Он ориентируется только на потребителя при соблюдении законодательства страны проживания. На него «сбрасываются» лишь налоговые обложения, а не готовые приказы и распоряжения, которыми, по-прежнему, определяется деятельность руководителя государственного предприятия. Однако такое утверждение верно лишь в абстракции. На деле же, вся сложность состоит в том, что любой предприниматель существует, как уже отмечено, в реальной не только психологической, но и правовой и, главное, экономической ситуации. И нередко все стороны этой ситуации оказываются против него.

Понятие «управление» является весьма широким и изучается различными науками.

Отечественные экономисты, философы, юристы, социологи, психологи (А.Г. Аганбегян, В.Г. Афанасьев, Д.М. Гвишиани, А.И. Китов, Г.Х. Попов, В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов и др.) внесли существенный вклад в разработку теории управления процессами функционирования общества и его народного хозяйства. Они раскрыли комплексный характер управленческой деятельности, включающей такие аспекты как политический, экономический, организационно-технический, административно-правовой, социальный, психологический и др.

Эти аспекты представлены в различных соотношениях на всех основных уровнях управления: общество в целом, отрасль народного хозяйства, регион, основное звено (объединение, предприятие), первичный трудовой коллектив.

Аспекты управления – это, своего рода, абстракции. Большинство практических проблем управления – комплексные. В реальном управлении все признаки, присущие управлению любой организацией, переплетены в разных аспектах, взаимодействуют и взаимовлияют.

Выделение аспектов управления целесообразно только в целях углубленного теоретического анализа проблемы.

В данной работе нами рассматриваются лишь специфические аспекты психологического управления, которые стали изучаться значительно позднее политических, экономических и некоторых других.

В нашей стране было немало интересных публикаций по социально-психологическим проблемам управления. Благодаря исследованиям О.И. Зотовой, А.Л. Журавлева, Е.С. Кузьмина, В.И. Михеева, В.В. Новикова, А.Л. Свенцицкого, А.В. Филиппова и некоторых других ученых, сложилась оригинальная теория социального управления. В ее основу положено три методологических вывода:

1) социальное управление есть важнейший структурный элемент системы экономического управления;

2) необходимое условие социального развития и самоуправления организаций;

3) специфическая управленческая деятельность, т.е., собственно, менеджмент.

Учитывая многогранность, комплексность психологического управления, мы намерены рассматривать те его аспекты, которые в большей степени оказывают влияние на эффективность управленческой деятельности и имеют теоретико-практическое значение.

С точки зрения социальной психологии, управление – понятие, означающее направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

Как мы уже отмечали, имеется несколько уровней управления: от общества в целом до конкретной личности. Вне сомнения, основополагающий для рассмотрения психологического управления является уровень производственной организации и той ее составляющей, которую принято называть коллективом.

В любом случае, понятие «коллектив организации» - это люди, составляющие, собственно, лицо и основную «производительную, научную, творческую, спортивную...», словом реальную силу формализованного объединения «людей, машин и технологий» целевого назначения. При этом, словосочетание «коллектив организации», разумеется, употреблен в бытовом, расширительном смысле. На деле же, в той или иной организации он еще может и не сложиться, и его формирование может стать или быть самым болезненным процессом в этой организации.

Коллектив любой организации не складывается сам собой и, тем более, сразу. Группа индивидов на пути становления коллектива непрерывно развивается и в своем развитии проходит ряд этапов. Любая формализованная группа прежде, чем достичь уровня развитого коллектива (согласно концепции Л.И. Уманского), должна пройти несколько стадий: номинальная, ассоциация, кооперация, коллектив.

Социальные психологи, чаще всего, рассматривают коллектив как определенную стадию развития организованной контактной группы людей, характеризующуюся специфическими признаками.

Любому руководителю государственной или предпринимательской организации, чтобы эффективно управлять, нужно знать, на какой стадии развития находится возглавляемый им коллектив. Остановимся коротко на этих стадиях.

1. *Номинальная формальная группа* создана целевой необходимостью. У членов группы нет опыта совместной работы. Органы руководства только что созданы, нет четкого плана работы на перспективу, не ясна неформальная ее структура, не четки контуры формализации. Группа живет ситуациями, определяемыми ближайшей целью.

Предпочтительными способами воздействия на такую группу являются - высокая требовательность, преобладание единоначалия, четкость в формулировке конкретных задач, тщательный контроль за деятельностью группы. Одновременно нужно вести подбор актива.

2. *Группа-ассоциация*. На этой стадии уже известны ближайшие и некоторые отдельные цели деятельности группы. Созданы реальные органы самоуправления. Но группа еще разъединена, каждый добивается цели индивидуально. Преобладают чисто деловые отношения. Предпочтительные способы управляющего воздействия на этой стадии - сочетание требований руководителя с опорой на актив.

3. *Группа-кооперация*. Цели группы разделяются всеми ее членами. Наряду с деловыми отношениями преобладает сотрудничество, взаимопомощь, появляются общие интересы, единое общественное мнение. Группа стремится к сплочению.

Оптимальные способы управленческого воздействия направлены на расширение самоуправления, на актив, на расширение взаимосвязей с другими группами.

4. *Коллектив*. В подлинном коллективе каждый член группы осознает себя частицей целого, общая цель значима для всех. Органы самоуправления авторитетны. Развита взаимопомощь, взаимная требовательность, ответственность, инициатива.

Сегодня возникают новые идеи и критерии развития группы в коллектив. Одну из таких идей высказал психолог Б. Басаров, который сформулировал ее в следующих основных положениях своей докторской диссертации:

1. Истоками структурного строения психической жизни коллектива выступают различные соотношения в ней деятельности и ценностно-ориентационных образований.

2. Каждому такому уровню свойственна своя гармония и относительная самостоятельность развертки актуальных и потенциальных сторон структурной организации.

3. Функциональные пределы актуальной и потенциальной сфер психологических феноменов коллектива варьируют в зависимости от динамики объективно задаваемых в обществе целей и средств, а также субъектно-значимостного изменения в общественном мнении и ценностных ориентациях членов группы...

4. Жизнедеятельность группы, организованная с учетом диалектического соотношения в ней актуальной и потенциальной сфер, предполагает, с одной стороны, относительную адекватность субъективно задаваемой цели деятельности общим возможностям группы, а, с другой - внутригрупповую индивидуализированность этой цели, в соответствии с реальными возможностями каждого члена группы. Все эти положения - есть несомненное продвижение в теории коллектива.

С соответствию с позициями В.С. Филатова, Е.С. Кузьмина, О.И. Зотовой, К.К. Платонова, Е.В. Шороховой *коллектив* - это специально организованная группа людей, объединенная позитивными задачами деятельности, выходящими за ее рамки, прошедшая в своем становлении определенный путь развития и достигшая высокого уровня отношений взаимной помощи, взаимной требовательности и взаимной ответственности.

В коллективе вовсе не обязательны отношения руководства и подчинения, структурной иерархии, опосредованной деятельностными отношениями. Например, в творческом, спортивном, научном коллективе! Но выделенные отношения взаимопомощи, взаимной требовательности и ответственности - обязательны.

«В коллективе, - справедливо отмечает А.В. Петровский, - соотношение между эффективностью деятельности и благоприятным характером эмоционально-психологических взаимоотношений... оказалось положительным, в слаборазвитых группах - отрицательным»

□Петровский А.В. Психологическая теория групп и коллективов на новом этапе // Вопросы психологии. 1977. № 5. С. 57□. Этот факт он установил экспериментально, работая над концепцией деятельностного опосредования межличностных отношений в коллективе. Сначала он назвал ее стратометрической концепцией интрагрупповой активности в коллективах.

Стратометрия позволяет выделить группы различного уровня развития. Согласно А.В. Петровскому, диффузные группы отличаются от других более высокоразвитых групп отсутствием, прежде всего, опосредованности межличностных отношений при групповой деятельности. Чем выше такие отношения, тем выше уровень развития группы.

А.В. Петровским и его учениками «выделены три критерия оценки группы как коллектива (так называемые ядерные образования в коллективе!):

1) оценка выполнения коллективом основной общественной функции (успешность участия в общественном разделении труда);

2) оценка соответствия группы социальным нормам;

3) оценка способности группы обеспечить каждому ее члену возможности для полноценного гармоничного развития личности» [там же, с. 58].

Все психологические характеристики коллектива оказываются зависимыми от этих ядерных образований. Социально-психологическое является детерминирующим, по отношению к психологическому...

«Выделение вышеуказанных блоков оценки коллективной предметной деятельности, - утверждает А.В. Петровский, - позволяет валидизировать социально-психологические параметры групп разного уровня развития, относя (при достаточно высоких показателях по каждому из трех критериев) группу к коллективам» [там же].

Любой коллектив: творческий, воинский, спортивный, научный и, конечно же, производственный - это сложный социальный организм, обладающий совершенно специфическими свойствами. Об этом же пишет Б.Б. Басаров в своей монографии «Психология деятельности и ценностной опосредованности жизнедеятельности коллектива [10].

К сожалению, вопросы функционирования крупных коллективов в размере хотя бы среднего предприятия и, тем более, вопросы психологического управления развитием и жизнедеятельностью многотысячных коллективов и прежде изучались не часто, а теперь рассматриваются чрезвычайно редко.

Длительный опыт научных исследований и практической работы в различных организациях убедительно свидетельствует о том, что каждый трудовой коллектив обладает относительно самостоятельной общественной психологией. Психология производственного коллектива - многоплановое образование, представляющее собой определенную совокупность внутриколлективных социально-психологических явлений, дополняющих его идеологию.

Как уже отмечалось, у общественной психологии коллектива нет специального материального «носителя». Доказано, что психология коллектива не может быть ни суммой индивидуальных психологий, ни быть равной индивидуальной психологии. Взаимодействие между общественной и индивидуальной психологиями не только многообразно, но, чаще всего, и спонтанно.

Каждый производственный коллектив - это, как уже отмечалось, сложный живой социальный организм, обладающий многими, только ему присущими свойствами. Он имеет свою биографию, свой стиль деятельности, свои традиции, свои конвенциональные нормы, свою социально-демографическую, профессионально-квалификационную, организационную и психологическую структуры, свой психологический статус, «характер», потребности, социально-психологический климат и т.п., т.е., все то, что составляет его, и только его, общественную психологию.

Разумеется, в общественной психологии конкретного производственного коллектива имеется многое, свойственное психологии всего общества (*общее*). Вместе с тем, в ней достаточно элементов *особенного*, что характеризует психологию довольно большой социальной общности. Но, как уже сказано, здесь наличествует и немало *единичного*, что отмечает психологию только конкретной группы. Психология подлинного коллектива относительно самостоятельна, устойчива и может быть изменена лишь постепенно, в результате противоборства нового со старым, лишь в результате количественных накоплений новых для этой психологии явлений, которые затем породят и новое качество.

И, все-таки, общественная психология любого коллектива развивается и обогащается, прежде всего, самими членами этого коллектива. Всякий раз, изучая конкретный коллектив, мы отмечаем, что индивидуальная психология служит развитию общественной, и наоборот.

Управление социальным развитием любого коллектива обязательно должно использовать механизм взаимодействия единичного, особенного и общего, рассматриваемый широко, на разных уровнях общественной психологии, в различных аспектах жизнедеятельности основных ячеек общества.

Действительно, психология, например, элементарного трудового коллектива (единичное), как правило, имеет существенные отличия от психологии первичного коллектива (особенное) и от психологии вторичного или основного коллектива (общее).

Четкое выявление и измерение названных отличий позволяет успешно использовать их в принятии управленческих решений. Вооружение практических работников знанием этого механизма – действенный инструмент в планировании социального развития, в подборе и расстановке кадров, в оптимизации социально-психологических отношений. Так, всякое позитивное, но единичное психологическое явление может стать в процессе работы с коллективом особенным и общим. В свою очередь, единичное негативное явление может быть локализовано.

Е.В. Шорохова, например, считает, что личность и коллектив в любой организации выступают одновременно и объектом, и субъектом управления. Эту точку зрения поддерживают: О.И. Зотова, А.Л. Журавлев, К.К. Платонов, А.Л. Свенцицкий и др.

2.1.2. Социально-психологический климат организации

Когда исследователь рассматривает психологические особенности человеческой составляющей конкретной производственной организации и ищет пути совершенствования управления ею, он неизбежно наталкивается на такие явления, которые и в науке, и в быту давно получили название «социально-психологический климат».

Изучение социально-психологического климата издавна привлекает внимание исследователей-психологов. Однако ученым пока так и не удалось окончательно договориться, что же такое социально-психологический климат. Сегодня существует более сотни определений данного явления и не меньшее количество методик его изучения. Однако, несмотря на различие подходов и точек зрения, есть нечто общее, объединяющее эти исследования: все они посвящена первичному производственному коллективу. Ведь именно здесь создаются материальные ценности, и социализируется (формируется) личность работника. Так было до недавнего времени. Сейчас акценты должны сместиться. Дело в том, что основным звеном (организации) производства является предприятие, получающее хозяйственную самостоятельность, а его коллектив - право на самоуправление. На первый план выходят процессы, происходящие на предприятии в целом. Их направленность зависит от социально-психологического климата всего коллектива, например, небольшого частного или акционированного предприятия. Это качественно новое образование. Социально-психологический климат такого коллектива в большей мере, чем первичного, существует не сам по себе, а как элемент системы жизнедеятельности организации. Кроме того, любая организация включает следующие элементы: внешнюю и внутреннюю среду, социальные характеристики коллектива, процесс деятельности, производственно-экономические и социальные результаты.

Необходимо учитывать также, что предприятие не изолировано от общества и, следовательно, социально-психологический климат коллектива зависит, во-первых, от общественно-политической и экономической ситуации в государстве; во-вторых, от положения отрасли в народном хозяйстве, а также от условий и уровня жизни в регионе размещения предприятия. Отсюда следует, что изучение социально-психологического климата неполноценно вне системного и комплексного подходов.

Системный подход в исследовании трудового коллектива требует, прежде всего, рассмотрения следующих аспектов:

- 1) собственно как системы, обладающей специфическими закономерностями;
- 2) как части, включенной в более общую систему, в качестве которой последовательно могут рассматриваться большие общности;
- 3) в плане взаимодействия с отдельными элементами или подсистемами коллектива, которыми являются его члены или их микрогруппы;
- 4) в плане взаимодействия с внешними условиями формирования коллектива как системы, среди которых необходимо особо выделить рассмотрение его взаимодействия с другими трудовыми коллективами.

Каждый из перечисленных аспектов имплицитно представляет собой самостоятельное научное направление социально-психологического исследования - анализ психологической структуры коллектива, психологических проблем взаимодействия коллектива и общества, психологии взаимодействий личности и коллектива, психологии межгрупповых отношений. Однако в настоящее время, к сожалению, трудно привести пример многопланового социально-психологического исследования, которое, по всей видимости, должно стать перспективой развития социальной психологии.

Итак, *социально-психологический климат* - это внутреннее состояние какой-либо общности, отражающее ее комплексную способность достигать стоящих перед ней целей. Внутренние состояния определяются системой взаимосвязанных между собой и зависящих друг от друга качеств. Такими качествами являются коллективные социальные ценности, нормы поведения и установки, социальные ожидания, уровень идентификации индивидов и групп с общностью, сплоченность общности и взаимная совместимость ее членов, приемлемость руководителей для подчиненных, уровень удовлетворенности работников трудовой ситуацией в целом, условиями и уровнем жизни, характер межгрупповых отношений. Взаимодействие этих компонентов создает новое и особое интегративное качество - «общность».

Термин «общность» в данном случае обозначает трудовой коллектив промышленного предприятия. Но этим термином можно определить и коллектив любой организации, у которой имеются четко обозначенные цели деятельности. Наконец, при употреблении понятия «достижение цели» речь идет не о формальном получении запланированного результата деятельности (выпуск продукции в установленный срок и т.д.), а о выполнении задачи наиболее

эффективными, из возможных, способами, т.е., с наименьшими затратами ресурсов и наименьшим ущербом для личности.

Базовые компоненты социально-психологического климата - ценностные ориентации коллектива, установки и нормы поведения. Социальные группы усваивают, как правило, ценности, соответствующие их положению в обществе. Но, помимо этого, каждая группа способна формировать свою специфическую систему ценностей, которая какими-то своими элементами может отличаться от общепринятой. Когда изучается первичный коллектив, вопрос о его ценностных ориентациях не представляется сложным. Методики достаточно разработаны, если же речь идет о коллективе целого предприятия, то здесь требуется специальная методика, основанная на такой репрезентативной выборке, где должны были быть представлены все социальные группы коллектива, выделенные по особому набору критериев. Сложности возникают также и в процессе изучения других элементов социально-психологического климата и систем жизнедеятельности коллектива. Перед исследователями встает круг методологических и методических задач, до сих пор еще не решенных.

Следующим элементом социально-психологического климата являются социальные установки. Существует мнение, что именно они характеризуют наиболее глубокое и устойчивое отношение человека к своим статусам и ролям. Это касается установок индивида. Однако еще более важно исследовать установки всего коллектива предприятия. Сложность заключается в том, что установки (как и все остальные элементы социально-психологического климата) претерпевают глубокие изменения при переходе к новому экономическому механизму. Пути решения этой проблемы, возможно, следует искать в сфере знания механизма групповых взаимодействий.

С ценностными ориентациями и установками тесно связаны нормы поведения, принятые коллективом. Представляется, что соотношение общественных, групповых, индивидуальных норм поведения и норм коллектива любой организации в целом можно изобразить так.

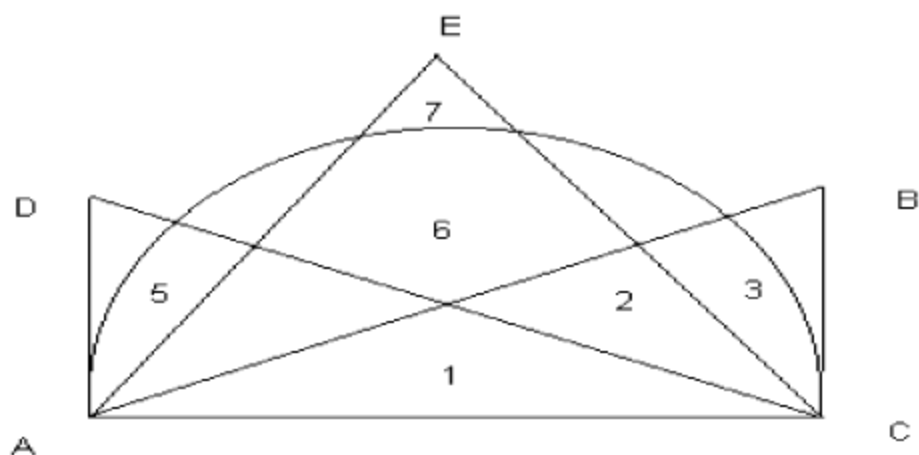


Рис. 3. Соотношение общественных, групповых, индивидуальных норм поведения и норм коллектива организации

Полусфера - обозначает общественные нормы поведения;

треугольник ABC - групповые нормы;

треугольник ADC - индивидуальные нормы;

треугольник AEC - нормы коллектива предприятия.

Групповые нормы состоят из нескольких частей.

Часть 1 - общая: это та часть общественных норм, которая усвоена индивидуальным и групповым сознанием. Эти нормы приняты и усвоены коллективом.

Часть 2 - это нормы, которые усвоены большинством людей и основным коллективом. Индивиды подчиняются им только тогда, когда они находятся в составе группы.

Часть 3 - специфична, она отличается и от норм основного коллектива, и от индивидуальных норм.

Часть 4 - общественные нормы, усвоенные всем коллективом предприятия и отдельными членами данной группы, но не ставшими групповыми.

Часть 5 - нормы чужих групп, не принадлежащих предприятию. Они усвоены отдельными членами, но не приняты группой и коллективом в целом. Индивиды могут руководствоваться этими нормами вне данной группы и предприятия, но скрывают такое поведение от других членов группы, опасаясь неодобрения последних.

Часть 6 - общественные нормы, официально принятые в коллективе предприятия, но еще не усвоенные ни отдельными членами данной группы, ни данной группой в целом. Эта часть имеет тенденцию слияния с частями 1, 2 и 4.

Воздействие общества на индивидуальное и групповое сознание постоянно, но до сих пор подчинение этим нормам носит лицемерный, принудительный характер. Известно, что на предприятиях в силу различных обстоятельств возникают нормы поведения, которые считаются противоправными. Однако руководство вынуждено их принимать из-за несовершенства хозяйственного механизма законодательства или по другим объективным причинам. Члены коллектива, хотя и не одобряют подобных поступков, но все же относятся к ним с пониманием. Эти нормы - в части 7.

Часть 8 - нормы, декларируемые государством, но не усвоенные ни коллективом, ни отдельными его членами.

В системе сознания того или иного коллектива могут быть различные структурные элементы. Однако количество этих элементов и удельный вес каждого из них определяется уровнем социальной зрелости коллектива. Ценности и нормы, принятые в коллективе, есть основа, на которой возникают социальные ожидания его членов. Трудовая деятельность строится таким образом, что каждый член коллектива заранее знакомится с ролевыми предписаниями, правовыми требованиями к себе. Но кроме этого, в коллективе вырабатывается система неофициальных требований, с одной стороны, к поведению своих членов, с другой, к условиям труда и быта, которые могут отличаться от установленных нормативов.

Эта система неофициальных требований называется социальным ожиданием коллектива. Она служит критерием при оценке членами коллектива всего происходящего на предприятии, определяет степень их удовлетворенности, как производственной ситуацией, так и условиями жизни. При анкетировании членов коллектива и в процессе экспертных опросов выявляются ценности, нормы поведения и социальные ожидания. При этом учитываются те, которые стали значимы для большинства членов ведущих социальных групп коллектива.

Важным элементом системы социально-психологического климата всегда была приемлемость руководителя коллектива. Изучая звено «руководитель-коллектив», главным показателем считают уровень авторитета руководителя, измеренный по социометрической методике. Но авторитет - только одна сторона. Вполне возможна ситуация, когда руководитель не пользуется ни одним из типов авторитета, а коллектив работает хорошо. В подобных случаях

коллективом фактически руководит другой наиболее авторитетный лидер или группа неформализованных руководителей.

Нормы поведения, социальные ожидания, приемлемость руководителя значительно влияют на характер общения работников и, следовательно, на психологическую атмосферу, но, если в первичном коллективе, где работники общаются постоянно, важно учитывать их психологическую совместимость, то в основном коллективе важна взаимная приемлемость тех работников, которые являются связующими элементами между коллективами разных подразделений. Отсутствие взаимной приемлемости между этими работниками отражается на характере межгрупповых отношений, создает условия для возникновения напряженности.

Еще один важный элемент социально-психологического климата - уровень идентификации работников с предприятием. Под этим термином понимается сознательное, внутреннее мотивированное принятие индивидом (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм поведения коллектива предприятия в целом.

Следующим компонентом социально-психологического климата является *сплоченность*. Это степень единства действий членов коллектива в условиях свободного выбора вариантов поведения. Единство действий, - это выполнение каждым своих задач в рамках общих целей, т.е., сотрудничество.

Итак, если между этими элементами имеется полная согласованность или имеющиеся рассогласования не существенны, то такой социально-психологический климат следует считать благоприятным (при условии, что ценности и нормы поведения в коллективе общественно значимы и реализуются в деятельности). Если рассогласования существенны, то коллектив - неблагополучный, благоприятный психологический климат в нем проблематичен.

Итак, *социально-психологический климат есть не что иное, как состояние социально-психологического здоровья коллектива*. Это состояние тесно связано с факторами внешней и внутренней сферы предприятия, в совокупности представляющих собой условия деятельности коллектива, удовлетворения его разнообразных потребностей. К внешним факторам среды относится общесоциальная экономическая и политическая обстановка в стране (регионе, городе...). Внутренняя среда - самоуправление коллектива, информированность, условия труда и т.д.

Каждый из параметров внутренней среды, в свою очередь, оказывает влияние на социально-психологический климат. Кроме того, внутренняя среда и в целом воздействует на социально-психологический климат. Это воздействие часто осуществляется не прямо, а опо-

средованно, преломляясь через восприятие людей. Восприятие характера внешней и внутренней среды зависит от демографических характеристик: пола, возраста, семейного положения, образования и т.д.

Социально-демографический состав коллектива существенно влияет на восприятие каждой личностью внешней и внутренней Среды предприятия, но главными факторами являются: потребности, интересы и мотивы поведения. В настоящее время, в связи с экономическими, организационными, политическими и другими изменениями, судить о состоянии социально-психологического климата в каждой конкретной организации довольно трудно: здесь неизменно нужны специальные методы психодиагностики.

2.1.3. Некоторые особенности диагностики социально-психологических состояний коллектива

Психологическое управление не является простым элементом воздействия на группы и коллективы организации: это одновременно (и последовательно) психодиагностика и психологическое прогнозирование, и т.д. Социальная психология располагает конкретными методами и механизмами формирования групповых и индивидуальных потребностей, ценностных ориентаций, психических состояний и т.п., как опосредованного влияния микро- и макросреды на изучаемых людей, так и с учетом индивидуальных особенностей психического склада составляющих организацию личностей. Например, только что рассмотренный социально-психологический климат. Психологи выясняют истоки его формирования, степень социальной активности групп и отдельных личностей, а, диагностировав все это, исследуют пути и возможности дальнейшего развития социально-психологического климата. Далее - следует прогноз, т.е., намечаются наиболее оптимальные варианты создания таких условий, при которых социальная активность конкретных людей в конкретном коллективе проявится наиболее полно и станет важнейшим условием формирования благоприятного психологического климата организации как условия развития личностей, ее составляющих.

Дифференцировать и диагностировать группы в организации можно в зависимости от тех целей, которые они ставят перед собой, вычлняя механизмы взаимосвязи, способы влияния на своих членов, особенности коммуникации и распределения лидерства, авторитета и власти между членами этих групп, анализируя характер и частоту взаимодействия, степень интимности и солидарности и т.д.

Взаимоотношения в организации, как отдельных личностей, так и малых групп, и первичных коллективов между собой определяются осознанием целей и задач, имеющих ярко выраженную общественно полезную направленность. Первичный коллектив (чаще, малая группа) выступает связующим звеном между личностью и вторичным коллективом, а вторичный - между личностью и всем обществом. Участвуя в сложных процессах деятельности конкретного подразделения или организации в целом, личность вынуждена считаться с их нормами и ценностными ориентациями, корректировать свое поведение некоторыми групповыми эталонами, сложившимися в данных группах под влиянием опыта самой группы и ценностей, норм той общественной системы, к которой принадлежат эти группы, но и составной частью которых они являются.

Совместная жизнедеятельность в организации (коллективе), складывающиеся в них объективные и субъективные отношения, порождают такой элемент общественной психологии как социально-психологические состояния и процессы: устойчивые и подвижные психологические характеристики коллектива. Психологическое состояние коллектива выступает как совокупность коллективных эмоций, чувств, настроений, выражающих единство поведения и переживания организацией (как целостным образованием) внутриколлективных и внеколлективных событий. Эмоциональный настрой, определенная направленность чувств, общность восприятия тех или иных явлений рождается как результат непосредственного взаимодействия индивидов и, в свою очередь, играет роль в общении членов организации, объединяя и сплачивая людей, ее составляющих.

Как замечал Б.Ф. Поршнев, общение в рамках малой социальной группы или коллектива порождает определенную субъективную сторону этих отношений, которую ученый условно обозначает как «Мы- и Они- чувство». Он подчеркивал при этом, что психология данной общности состоит как бы из двух составных частей, противоположных и одновременно предполагающих друг друга - *внутреннее уподобление* и *внешнее отличие*. Эти два процесса самосознания и самочувствия группы обеспечивают ей внутреннее единство на базе осознания себя как некоего целого, отдельного от других, а, следовательно, и обеспечивающего возможность этого отличия себя от других.

В психическом состоянии коллектива в единой форме выражается и групповое поведение, и групповое переживание. Коллектив может переживать состояние растерянности, тревоги, напряженности или, напротив, приподнятое, мажорное, ровное настроение.

Самочувствие коллектива, его психологическое состояние складывается, как мы видели в предыдущем параграфе, под влиянием разных факторов, среди которых, в диагностическом плане, можно выделить два отношения: каждого члена организации к своему коллективу как целому и так называемые интерперсональные отношения, т.е., отношения между конкретными людьми.

Всякий человек, являясь членом какого-то коллектива, испытывает одно из двух чувств: удовлетворенности или неудовлетворенности им. Чаще всего, характер этого отношения зависит от того, как чувствует себя человек в этом коллективе, каков в нем социально-психологический климат... Ощущая в коллективе чувство защищенности и признания, человек, как правило, испытывает чувство удовлетворенности. Интерперсональные отношения выступают в форме сотрудничества, интерактивного взаимодействия: взаимной требовательности, ответственности, взаимопомощи, дружбы, инициативности, проявляемой всеми... Система интерперсональных отношений образует своеобразный тонус или, как уже говорилось, климат коллектива, который может быть благоприятным или неблагоприятным. Одной из эмпирических характеристик климата коллектива является, напомним, состояние психологической напряженности, которое может действовать тоже двояко: и как положительный, и как отрицательный фактор. Напряженность коллектива может быть связана с сосредоточением на решении жизненно важной задачи, и тогда она выражена в повышении энтузиазма его членов, в активизации чувства долга, ответственности, эмоциональном подъеме. Все эти проявления особенно важны сейчас в кризисном обществе. Возможности их диагностирования, а, главное, использования, поддержания - актуальнейшая задача.

Но напряженность может носить и характер перманентной конфликтности с постоянным отрицательным знаком. Она может быть порождена неясностью, противоречивостью межличностных отношений, распадением цельности коллектива, растерянностью перед трудностями рыночных отношений, утратой цели и перспективы. Такое состояние чрезвычайно опасно не только для коллектива, но и всей организации. Оно должно быть четко и ясно диагностировано в деталях, ибо может стать причиной дезорганизации, распада внутриколлективных связей и всех позитивных явлений в нем.

Развитый коллектив выступает как единое целое не только на производственно-организационной основе, но и на психологической. Однако долго удержать его в стадии высокоразвитых социально-психологических отношений при разрушении деловых, производственных отношений практически невозможно. Тут экономика диктует гамлетовское: быть

или не быть! Чтобы быть, надо найти экономические пути выживания. Психологические условия тут - серьезный помощник и генератор.

Анализ жизнедеятельности самых различных организаций показывает, что их экономическая и деловая компоненты являются основой стабильного существования любого коллектива как человеческой части организации, активизирующей воздействия на личность. Причина этого влияния содержится в самом социальном характере общества и коллективного труда, его организаций, которые, в свою очередь, рождают общность цели, соединение усилий членов коллектива, определенный уровень отношений между людьми, общность взглядов, настроений, а, следовательно, и успешность существования. Признавая все это, мы настаиваем на необходимости постоянной и строгой психодиагностики коллектива.

Важным условием создания единого эмоционального и психологического настроения коллектива является психофизиологическая совместимость его членов. Изучая эту сторону психологии коллективной деятельности, М.А. Новиков, выделил следующие объективные и субъективные факторы психофизиологической совместимости в коллективе: вид и характер групповой деятельности, подготовленность каждого члена группы к конкретной деятельности (его функциональные, интеллектуальные, физические и психические возможности), позитивные установки на деятельность и друг на друга, отсутствие резко выраженных эгоцентрических стремлений, взаимоиндукция и взаимоподражание, даже однотипная динамическая направленность эмоционально-вегетативных проявлений или их соответствие, организация психологической структуры с адекватным деятельности распределением ролей, высокая обучаемость группы в целом. Все это дает обширные возможности для диагностики. Сегодня этот аспект психологического управления отработан достаточно хорошо. Психологи применяют многообразные методы, но, чаще всего, - наблюдение и эксперимент.

Наблюдение дает знания, прежде всего, о внешних взаимоотношениях, целях, организованности коллектива. Это - очень часто - эмпирическая база для анализа структуры жизнедеятельности коллектива в целом. Затем следуют многие, более тонкие психодиагностические, часто экспериментальные методы. С их помощью можно заглянуть в сущность коллектива значительно глубже.

Для *социально-психологической диагностики* в целях психологического управления целый коллектив обычно условно делится на отдельные формализованные и неформализованные группы, а группы, в свою очередь, - на отдельных личностей. При таком членении наиболее эффективно применять не столько фундаментальные исследовательские методики

для всего коллектива, сколько для отдельных его единиц. Названную диагностику целесообразно проводить, исходя из конкретной детерминированной технологии, структуры совместной деятельности реально существующих в организации групп и коллективов, а также из продуктов, получаемых в результате ее.

В современных условиях нашего общества зарекомендовали себя такие методики:

1. Тест-опросник для предварительной оценки межличностных отношений в группе и определения индекса групповой сплоченности.

2. Внешнегрупповая референтометрия, выявляющая параметры, которые входят в понятие референтной группы: круг значимых других, мнения которых являются определяющими для личности, и с которыми она находится в прямом контакте, а, следовательно, мысленно соотносит свои оценки, действия, поступки с их оценками.

3. Методы определения основных тенденций поведения в реальной группе (по Бандуре) по критериям: «Зависимость - независимость», «общительность - необщительность», «стремление к борьбе - избегание борьбы», стремление к лидерству и т.д.

4. Определение коммуникабельности личности по методике измерения потребности в общении, оценка других людей (методы МОНХ, ГОЛ и др.).

5. Опросник эмпатийных тенденций, позволяющий определить отношение человека к переживаниям других людей, результаты такого опроса характеризуют общие эмпатийные установки.

6. Диагностика эмоционального тона общения устанавливает эмоциональную привлекательность с помощью экспертной оценки. Оценивание происходит по 10-балльной шкале, которая показывает доброту, внимательность к другим, доверие оцениваемого.

7. Методика измерения коммуникативных дистанций применяется при диагностике социально-психологических состояний: социометрия, психодрама, а также методики на определение фактора психофизиологической совместимости (выявление интеллектуальных, функциональных, физических и психических возможностей).

Из всего вышесказанного мы делаем вывод, что эмпирические социально-психологические состояния организаций дают не просто обширное поле возможностей для диагностики, но результаты ее можно применять для коррекции неблагоприятных сторон в отношениях людей в организации, в структуре коллектива. Психологическая диагностика служила и служит улучшению совместного взаимодействия членов коллектива в деятельно-

сти и в общении, а, в конечном итоге, позволяет решать многие вопросы психологического управления в сложнейших условиях новых экономических отношений.

Прежде всего, на основе психодиагностики коллектива, его руководители корректируют взаимоотношения с членами организации. Пользуясь рекомендациями психологов, они лучше учитывают конкретные особенности людей, составляющих возглавляемую ими организацию или конкретное подразделение...

Для примера рассмотрим различия в поведении мужчин и женщин на производстве. Поведение женщин во многом зависит от их внутреннего состояния. Они более зависимы от среды, у них больше тревоги, мнительности, чем у мужчин. Для женщин коллектив более значим, чем для мужчин. Женщины в большей мере испытывают потребность во внимании и заботе со стороны руководителя, более остро воспринимают отношения с начальством.

Психологическое управление рекомендует: в работе с женщинами прибегать к форме приказа следует в крайних случаях. Они чувствительны к любому наказанию, поэтому желательно с ними использовать индивидуальные беседы. Моральные стимулы оказывают на них активирующее воздействие.

Для мужчин более значимым в труде является его общественная значимость, признание, содержание трудовой деятельности, творческие возможности труда. У мужчин больше выдержки, самообладания, они менее чувствительны к моральным стимулам поощрения.

По особенностям общения в коллективе выделяются социально-психологические слои: коллективисты, индивидуалисты, претензионисты, подражатели, пассивные, изолированные. Чтобы эффективно управлять, руководитель должен знать психологические особенности своих подчиненных, учитывать, к какому социально-психологическому слою относится тот или иной работник, уметь работать с каждым слоем.

2.1.4. Объективные и субъективные аспекты совершенствования психологического управления

Структура любого коллектива не остается неизменной. Решающее влияние на ее изменение оказывает эволюция целей деятельности, применяемые техника и технологии, подбор, расстановка, обучение кадров, рост их профессионального мастерства, повышение организованности, дисциплинированности, трудовой активности и т.п.

Итак, социально-психологический аспект управления многогранен: тут и психологический климат, и удовлетворенность трудом, и текучесть кадров, и адаптация новичков, и соревновательность, и многие другие особенности. В предпринимательской организации особенно значимыми характеристиками, как правило, оказываются: искренность, сработанность и сплоченность людей.

В.В. Новиков в качестве ведущих социально-психологических факторов управления, формирования и развития коллектива выделяет следующие: мотивация труда именно в этой организации, стабилизация кадрового состава, адаптация новых работников, благоприятный психологический климат, психологические аспекты стимулирования добросовестности и инициативности. Он считает, что целенаправленное использование этих факторов делает процесс развития коллектива целенаправленно управляемым [158].

Любой работник, являясь членом конкретного коллектива, занимает в нем определенную позицию, т.е., имеет свою социальную роль. Под социальной ролью в нашем контексте понимается нормативная система действий, ожидаемая от индивида в соответствии с его местом в конкретной системе социальных отношений.

Социальная роль обусловлена профессионально-квалификационными характеристиками работника, его функциональными обязанностями, а теперь и количеством акций или размером доли собственности предприятия, функциональная роль каждого члена коллектива определяется обычно должностными инструкциями. Эффективность выполнения работником должностных обязанностей обусловлена рядом факторов:

- 1) индивидуально-психологические особенности личности (темперамент, способности, характер, воля и др.);
- 2) общая готовность работника принять данную роль;
- 3) самооценка собственного ролевого поведения;
- 4) состояние адаптированности личности к социально-производственной обстановке.

Руководитель или менеджер непременно должен учитывать эти обстоятельства (факторы) в своей работе с людьми, ибо: «Знание психологии людей - основа управления».

Рассматривая коллектив как объект управления, мы уже обращали внимание на различия в поведении людей в зависимости от пола, возраста. Комплекс же индивидуально-психологических качеств личности еще более разнообразен и сложен, но в данной работе мы не ставим задачу детального рассмотрения психологических особенностей личности.

Руководитель, разумеется, должен знать слабые и сильные стороны своих подчиненных, и эти знания использовать при расстановке исполнителей, распределении ролей, при организации рабочего места и режима труда, при разрешении конфликтов и т.п. Так, работники, обладающие различными темпераментами, могут достигать одинаково высокого уровня профессионального мастерства, только пути достижения у них будут различны.

Вместе с тем, для успешного выполнения должностных обязанностей необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но и психологическая готовность самого работника принять данную роль, его последующая активность. Если человек морально не готов занимать определенную должность, и эта должность, по его мнению, ниже его возможностей, то это приводит к пассивности, равнодушию. У одних может развиваться комплекс неполноценности, у других - агрессивности. Важную роль при этом играет ответственность как свойство личности. Разумеется, все это значимо при относительной удовлетворенности работника заработком.

Эффективность выполнения работником должностных обязанностей обусловлена также особенностями его самооценки собственного ролевого поведения в системе управления. Встречаются ситуации, когда субъективное понимание личностью отдельных элементов своей должностной роли не полностью соответствует требованиям со стороны коллег. Анализ особенностей должностной роли и самооценок ролевого поведения в сочетании с определенными корректирующими мероприятиями может быть использован с целью оптимизации управления. Очень важную роль может играть в этом материальное стимулирование.

Важным показателем освоения той или иной профессионально-функциональной роли является состояние адаптированности личности к социально-производственной обстановке.

Выделяют два вида производственной адаптации: профессиональную и социально-психологическую.

Под *профессиональной адаптацией* подразумевается полное и успешное овладение работником новой профессией, приспособление к условиям и организации труда.

Под *социально-психологической адаптацией* понимается успешное «вживание» личности в рабочий коллектив, принятие групповых норм.

На начальном этапе адаптации новичка наибольшее значение имеет его психофизиологическое приспособление к условиям профессиональной деятельности, превращение его индивидуальных способностей в профессионально важные качества и т.д. Но, по мере овладе-

ния профессией, все большее значение начинают приобретать социально-психологические аспекты адаптации.

Насколько активно будет проходить адаптационный период, зависит не только от индивидуально-психологических особенностей личности. В.В. Новиков считает, что «в роли основного социального субъекта адаптации выступает, чаще всего, коллектив, а не отдельная личность. Именно коллектив может оптимально организовать адаптацию каждого своего нового члена» [158].

Об успешности протекания процесса адаптации судят по ряду показателей. Объективными показателями оценивается реальное поведение работника по выполнению им требований коллектива. К ним относятся: выполнение норм выработки при высоком качестве работы, инициативность в работе, соблюдение трудовой дисциплины, повышение профессионального уровня, участие в многосторонней жизни коллектива.

Субъективные показатели адаптации характеризуют степень реализации работником интересов в осуществляемой им работе. К ним относятся: удовлетворенность профессией, специальностью, условиями и организацией труда, уровнем заработка, коллективом, социально-бытовыми условиями.

В основе руководства группой становится самоуправление, опора на всех членов группы. Требования предъявляются через коллектив, от имени коллектива.

В рамках любой крупной организации функционирует множество коллективов, которые отличаются друг от друга по существенным признакам: по решаемым ими задачам, по численности и другим социально-демографическим характеристикам.

Психология основного коллектива организации - это сложное общественное явление, имеющее определенную структуру. В.В. Новиков выделяет следующие составляющие этой, во многом относительно самостоятельной, психологии:

- 1) психологические особенности формальных групп (цех, участок, бригада);
- 2) психологические особенности неформальных групп (друзья, соперники, конкуренты);
- 3) психологические особенности демографических групп (возрастные и половые группы; молодежь, пенсионеры, женщины и др.);
- 4) психологические особенности профессиональных групп;
- 5) социально обусловленные психологические особенности отдельных личностей.

Разумеется, чтобы эффективно руководить любой организацией, нужно знать все эти психологические особенности коллектива этой организации.

Наши собственные исследования и личный эмпирический опыт позволяют сделать вывод, что познание психологических составляющих коллектива вполне реально, они диагностируемы и управляемы. Конечно же, это все требует весьма тщательного и довольно длительного изучения конкретных явлений, которые формируют те или иные социальные или социально-психологические образования, а так же те факторы, которые могут быть использованы для изменения (управления) течением названных явлений. Всякий раз необходимо детально разобраться не на уровне малой группы (чему посвящено, по традиции, большинство социально-психологических исследований) и даже не на уровне первичного трудового коллектива, а, как минимум, на уровне целостной производственной организации.

Такая постановка вопроса о *психологии производственной организации* довольно нова была и лет 15-20 назад, но актуальна еще более в сегодняшних условиях жизнедеятельности нашего общества в рыночных условиях.

Естественно, задача серьезного изучения психологии производственной организации, как правило, одному исследователю не по силам.

Как уже сказано, на серьезном теоретическом уровне изучение психологами производственной организации под силу большим академическим институтам, да и то с привлечением представителей разных наук.

Каждая производственная организация обладает своей относительно самостоятельной психологией [89, 158, 159]. Кому не известны выражения: «Что ни село - свое словцо; что ни город - свой нор»? А что такое «свое словцо», «свой нор»?

Или утверждение: мы - костромичи, мы - сусанинцы? мы - текстильщики? Это же все - общественная психология определенной группы людей, чаще всего, выступающей в форме какой-либо организации. И самая актуальная для нас проблема сегодня - производственная организация.

Что же составляет сущность производственной организации с позиций социальной психологии? Этой проблемой, как уже говорилось, занимались и занимаются в нашей стране многие ученые: Е.В. Шорохова, А.А. Грачев, А.Л. Журавлев, Ю.М. Забродин, А.И. Китов, Б.Ф. Ломов, А.В. Филиппов и некоторые другие.

«Производственную организацию, - пишут Е.В. Таранов, А.А. Грачев, В.Н. Гюппенен, - необходимо рассматривать как подсистему иерархически организованного общества, цели которого на разных уровнях общества взаимно гармоничны» [133].

Действительно, цели любого промышленного предприятия как производственной организации и цели всего нашего общества, по существу, идентичны. Разница лишь в масштабе этих целей и в возможностях их реализации. Именно в этом смысле можно смело утверждать, что существует коренное единство экономических и социально-психологических факторов эффективности производства, что имеет чрезвычайно важное значение в практической психологии.

Предприятие служит для его работников не только сферой материального производства, но и основной средой обитания, удовлетворения многообразных потребностей и интересов, главным средством развития личности. С точки зрения системного подхода совокупность всех производственно-экономических и социальных функций промышленного предприятия и позволяет рассматривать его как производственную организацию. При этом, следует подчеркнуть, что системная природа любого предприятия основывается на самом характере производства. Именно тип производства как базисное начало всякой общественной системы «определяет место и удельный вес всех других явлений и отношений системы». Общество в этом плане вообще характеризуется доминированием социального содержания, «которое выступает как примат социального начала». Но не случайно, сейчас всюду звучит приоритетная значимость *человеческого фактора* в стратегии управления.

Отметив некоторые аспекты сущности современной производственной организации, мы имеем реальное основание оценить эффективность средств управления ею и предложить возможные пути использования психологических методов.

Объектом управленческой деятельности руководителя является, как известно, производственная организация в целом, со всеми ее техническими, экономическими и человеческими составляющими [89, 133]. Главными объектами управления на этом уровне выступают: организация основного и вспомогательного производства, материально-техническое обеспечение, планирование, организация хозрасчета и системы материального и морального стимулирования, внедрение новой техники и технического перевооружения. Сюда же относятся: маркетинг, снабжение, сбыт, культура труда, производственное обучение, организация условий для творческой и производственной активности, система общественного питания, жилищно-бытовые условия. Если вспомнить недавнее прошлое, то перед руководителем ор-

ганизации стояло еще больше задач: и общеобразовательные, и политические, и представительные, и воспитательные, и многое - многие другие. Но это в прошлом...

Сейчас этот предельно обобщенный перечень объектов управления внутрипроизводственной деятельности, который мы назвали выше, можно продолжать, уточнять, дополнять и дифференцировать, однако, дело не столько в самом перечне, сколько в том, что все названное требует *постоянного получения конкретной информации, ее анализа, выработки управленческих решений и их реализации*. Сделать это сегодня без помощи специалистов, управляющих информационными потоками, очень непросто. И это значительно усложняет деятельность современного руководителя предприятия. Не случайно, на предприятиях все чаще звучат термины «команда управленцев», «команда менеджеров» и т.п.

Как правило, управленческие решения «команды» ориентированы на оптимизацию функционирования всей производственной организации или какой-либо ее структурной единицы. В каждом отдельном случае могут потребоваться коренные преобразования в функционировании этой единицы. Могут возникнуть конфликтные ситуации, требующие регулирования подсистемы, как это, собственно, и происходит в момент реформы экономического хозяйственного механизма и т.д. Короче говоря, практика управления производственной организацией требует наличия в распоряжении «команды управленцев» довольно большого пакета методов не только измерения и описания состояния той или иной подсистемы, но и разнообразных способов воздействия на каждое конкретное явление, возникающее в процессе функционирования организации. Более того, даже при наличии многовариантных методов воздействия управленческие мероприятия должны совершенствоваться только в определенных границах и вызывать лишь необходимые и достаточные изменения в объекте.

В практике управления промышленным предприятием как производственной организацией нередко случается так, что большинство параметров функционирования системы не требует изменений, а один - два параметра, изменяющие всю картину, не могут быть измерены: или не ясна причина их сбоя, или неизвестны средства изменения конкретного явления. Вполне вероятно, что не ясны сами границы необходимого изменения и т.д.

В таких случаях, диагноз должна установить все та же «команда управленцев». А она даже там, где существует, скажем, еще не развита..., у нее нет для этого знаний и опыта.

Страна занята совершенствованием, прежде всего, экономического управления и у нас о психологическом управлении, если и говорят, то им не занимаются. Это большая ошибка, ибо экономика развивается не сама по себе, не ради самой экономики - она развивается чело-

веком и ради человека. «Не мода, а само время поставило в центр производства человека, а не машину», - писал когда-то один из авторов в статье «Зачем заводу психолог?». Ошибся на 20 лет и, хочется верить, что такое время, если еще и не наступило, то наступает...

В этой связи, особую значимость приобретает поиск методов *направленного изменения* производственной организации, именно методами психологического управления.

Психологическое управление, как мы уже отмечали, заключается в практическом воплощении научного знания в действия и рекомендации психологии. Имеется в виду такое «управление, когда знания и методы, существующие в фундаментальных и прикладных разделах психологии, используются для выработки реальных управляющих воздействий» на отдельного человека, на группу людей, а через них - и на всю производственную организацию. Так понимает психологическое управление Ю.М. Забродин [41]. Мы разделяем это представление.

Психологическое управление - это система целенаправленных воздействий: мероприятий, операций, процедур, хорошо психологически оснащенных и обоснованных, ориентированных на изменение локально существующей производственной ситуации. К примеру, элементом психологического управления является социально-психологическое организационное проектирование.

С целью получения необходимого изменения в организации, далеко не всегда требуется использование принципиально новых, специально изобретенных психологических приемов. Напротив, чаще всего, достаточно самых обычных для повседневного функционирования организации мер воздействия, которые лишь психологически осмыслены и применены именно с учетом психологии конкретного коллектива [91]. Вместе с тем, для подобного воздействия и получения нужного спектра изменений необходимо учитывать все многообразие форм взаимодействия различных структур и подструктур производственной организации, а, следовательно, одновременного или последовательного привлечения возможностей многих наук, ибо даже самое понимание производственной организации как системы непременно выходит за рамки самой разносторонней науки. Вот почему мы все чаще ведем речь о «команде управленцев».

В этой связи, представляет большой интерес постановка вопроса о сущности, формах и способах применения психологических методов.

«Эти методы, - пишет Ю.М. Забродин, - нужно довести до такой формы, которая стала бы «работать» в реальной жизни, а, значит, перестала бы быть «психологической», и превра-

щались бы в реальные общественные, межличностные и другие отношения» [41]. Речь идет об адаптации «психологических приемов» к обыденной жизнедеятельности производственной организации, и это, , весьма продуктивная мысль.

В повседневной научно-практической деятельности авторов эта идея нашла воплощение в форме организационных проектов управления. Вместе с тем, мы считаем, что использование таких приемов психологического управления не может быть прерогативой одних только профессиональных психологов, работающих на предприятиях.

«Наша конечная цель, - пишет Ю.М. Забродин, - объединить знания с детально разработанной системой методов его применения и, тем самым, превратить психологические знания в умение психологов работать с реальными объектами» [там же].

Думается, «умение работать с реальными объектами» необходимо, прежде всего, именно руководителям производственных организаций, всей «команде управленцев», а не только психологам. Более того, и сам процесс объединения знания с практикой, и детальная разработка системы обсуждаемых методов тоже не может происходить без участия профессиональных управляющих, вне рассмотрения производственной организации как системы и элементов психологического управления как необходимых средств и методов современной управленческой деятельности. Давно пора обогатить каждого руководителя психологическими знаниями, как это делается на Западе.

Исследовательская и управленческая практика свидетельствует о том, что психологическое управление вообще, и, прежде всего, социально-психологическое проектирование оказываются весьма действенными и результативными в самых разных производственных ситуациях, когда многие, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом методы управления оказываются малоэффективными.

С нашим участием была спроектирована и, в значительной степени, внедрена единая система управления социальными процессами, например, на предприятии машиностроительной отрасли. Эта система состоит из мероприятий и процедур по профессиональной ориентации, по стабилизации кадров, по снижению нарушений трудовой дисциплины, по оперативному информированию руководителей об уровне развития социальных процессов в коллективе, по совершенствованию комплектования и функционирования рабочих бригад, по улучшению использования труда рабочих-женщин, а также по совершенствованию деятельности руководителей всех звеньев управления.

Разработка этой системы осуществлялась и реализуется в виде организационных проектов управления конкретными социальными процессами, происходящими на заводе. Внедрение таких проектов происходит по мере их подготовки и принятия руководством предприятий или министерств.

Теоретической основой разработки названной системы служит известное положение о том, что плановое, регламентированное и регистрируемое управление социальными процессами на предприятии значительно эффективнее, пусть даже гениальных, но случайных, несистематических, нефиксируемых воздействий на объект. Организационные проекты, разрабатываемые и внедряемые нашей службой, представляют собой попытку систематизации, упорядочивания и оптимизации управленческих воздействий на социальные процессы. Они позволяют оперативно решать некоторый круг проблем, связанных, например, с уровнем профессиональной устойчивости, а, следовательно, стабильности и дисциплинированности трудового коллектива, сказывающихся на общем эффекте жизнедеятельности всей производственной организации.

Каждый проект представляет собой комплекс специальных процедур и операций, с помощью которых осуществляется раннее выявление, диагностика и решение проблем, возникающих в ходе функционирования и развития социальных процессов на предприятии. Оргпроект обеспечивается необходимой для практического внедрения документацией - образцами приказов, положениями, организационными операциями и инструкциями. Финансовое обеспечение производится за счет предприятия. Подробное описание этих процедур будет дано ниже.

Глава 2.2.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Рассматривая сущность и особенности психологического управления, следует особенно подробно исследовать совместную управленческую деятельность руководителей той или иной организации. К сожалению, этот объект исследования еще не привлек к себе достаточного числа квалифицированных психологов ни в России, ни за рубежом. Наибольший вклад в разрешение этой проблемы внес ученик В.В. Новикова - С.Ю. Флоровский [см. 143-145]. Именно на его исследования мы и опираемся в данном разделе.

В сложнейшей атмосфере налаживания рыночных отношений, а, следовательно, во многом децентрализованно управляемой жизнедеятельностью огромного народного хозяйства, многие промышленные предприятия оказались перед необходимостью не дальнейшего своего развития, а самосохранения и даже выживания. И, конечно же, в этих условиях важнейшим средством проектирования, планирования, структурирования, контроля, оптимизации и оперативной коррекции этих процессов и выступает совместная деятельность руководителей различного уровня. Содержание управленческого взаимодействия (в его горизонтальной и вертикальной составляющих) задается объективной необходимостью совместного осуществления руководителями равного или различного ранга тех или иных управленческих функций: выработки и принятия решений, планирования, распределения ресурсов, разграничения «полей» деятельности и областей компетенции, анализа ситуаций, обмена информацией, разработки стратегий мотивации и стимулирования сотрудников, регуляции социально-психологического климата и взаимоотношений в организации и т.д. При этом, вышеназванные интеракционные процессы соответствуют всем основным отличительным признакам совместной деятельности (пространственное и временное соприкосновение участников; общность, взаимосвязанность их целей и мотивов; функциональная специализация и обусловленное ею существование некоторой «сетки обязанностей» партнеров; наличие координирующей инстанции; единый конечный совокупный продукт; возникновение между осуществляющими совместную деятельность индивидами определенных межличностных отношений. Поэтому представляется правомерным рассматривать описанные выше процессы взаимодействия между руководителями как специфическую форму *совместной управленческой деятельности*.

Как фактическая реальность, такая форма представляет собой вид совместной деятельности, предполагающий осуществление несколькими руководителями (в процессе их непосредственного или опосредованного общения) системы управленческих функций, связанных с регуляцией межгруппового взаимодействия возглавляемых ими структурных подразделений и (или) организационных подсистем.

Предметом совместной управленческой деятельности является обеспечение упорядоченности и согласованности в действиях людей и их организаций с целью осуществления намеченных общественно значимых задач, а продуктом ее - организация взаимосвязей и взаимоотношений людей в процессе производства [145]. Конкретизируя данное определение названного предмета, можно утверждать, что в современных условиях рыночной экономики, результативность рассмотрения буквально всех аспектов жизнедеятельности конкретной организации существенно выше тогда, когда решения принимаются в условиях совместной управленческой деятельности. Это убедительно показано Ю.В. Флоровским в кандидатской диссертации. Разумеется, подобная результативность достигается не всегда.

В этой связи, представляется весьма значимым высказанное и обоснованное А.В. Филипповым и Г.Л. Ильиным положение о двойственном характере управленческой деятельности вообще. По их мнению, деятельность руководителя есть «... и деятельность индивида, конкретной личности, действующей в конкретной обстановке и, в то же время, это персонифицированная совместная деятельность, ибо то, что совершается отдельными исполнителями, объединяется, анализируется и согласуется ни в каком другом месте, как в голове руководителя. Совместная деятельность... в лице руководителя обретает плоть и кровь» [142, с. 12]. При этом индивидуальная деятельность руководителя и организуемая им совместная деятельность подчиненных образуют нерасторжимое функциональное единство, так как последняя, будучи объектом воздействия со стороны руководителя, «является проекцией его собственной деятельности, как бы вынесенной вовне и распределенной между людьми, а каждый акт и момент совместной деятельности является в то же время актом и моментом деятельности руководителя» [142, с. 14].

Таким образом, социально-психологическая сущность рассматриваемого вида управления, индивидуальными субъектами которой являются руководители, может быть определена как «совместная деятельность над совместными деятельностями», а в качестве одной из ее важнейших характеристик может быть названа *двойственность* (в вышеописанном смысле этого слова). Феноменологически протекающая как *межличностное* общение конкретных

индивидов в конкретных обстоятельствах, с содержательной точки зрения, совместная управленческая деятельность является ни чем иным, как персонификацией - в лице группы осуществляющих ее руководителей - *межгруппового* взаимодействия возглавляемых этими руководителями структурных подразделений.

Чрезвычайно значимым моментом, с точки зрения социально-психологического анализа и оптимизации, является понимание того, что названные нами индивидуальные субъекты выступают не только как пассивные исполнители тех или иных социально-детерминированных управленческих функций, но, прежде всего, как *личности*, активные субъекты жизненных выборов, инициативы и ответственности [91], имеющие разные ценностные ориентации, мировоззрение, жизненный и профессиональный опыт, способности, склонности, преследующие свои собственные цели и руководствующиеся различными мотивами и т.д. Именно через эти «внутренние условия» преломляются и опосредуются все «внешние воздействия», связанные с нормативными требованиями профессиональной деятельности вообще. Отсюда и различное видение взаимодействующими руководителями содержания совместной управленческой деятельности, различия в оценке ее значимости, в субъективной мере собственного «вклада» в ее решение, критериях эффективности, да и само отношение к совместной управленческой деятельности, связанное с личностно-специфическим балансом в индивидуальной управленческой концепции руководителя ориентаций на деятельность «внутри» и «вне» руководимой им группы. Немаловажным оказывается, в этой связи, и реальный уровень сформированности личностно-регулятивных механизмов, обеспечивающих готовность руководителя к продуктивной включенности в совместную управленческую деятельность, направленную не только на материальные объекты, но и на объекты - субъекты, т.е., на людей - членов организации. Чаще всего, для этого нужна бывает дополнительная разнообразная информация, для сбора и обработки которой руководители приглашают (нанимают) специалистов, для которых функции управления не являются доминирующими. Главной для них становится направленность на объекты - субъекты в организации, иначе говоря, на коллектив. Коллектив же организации может быть чрезвычайно сложным, многомерным, постоянно меняющимся и динамичным настолько, что будет поглощать все внимание профессионалов в области «человеческого фактора». Они, в свою очередь, будут даже должны относиться к человеческой среде как к объекту, и, если этого требуют их профессиональные обязанности. Примеров этому сегодня множество: это - менеджер по рекламе, ведущий специалист организации, ведущий какой-либо теле- или радиопрограммы...

Их работа вовсе не означает, что они функционируют абсолютно самостоятельно, т.е., не в «команде». Другой вопрос, можно ли считать «команду» нанятых профессионалов частью общей изучаемой организации? Понятие «команды», как известно, традиционно использовалось в армейской и спортивной терминологии. В настоящее время она все чаще используется для обозначения группы профессионалов, работающих в тесном контакте друг с другом и нацеленных на эффективность своей деятельности иногда почти любой ценой. Команда в отечественных условиях иногда является такой группой в системе управления, которая выступает в качестве *средства решения* руководителем не столько производственных задач, сколько осуществления изменений в организации любого масштаба.

Многие управленческие фирмы имеют в качестве своих субъектов «команды специалистов»: группа психологов, группа рекламы, группа маркетинга, группа связи с общественностью и т.п., которые вряд ли можно выстроить по иерархическому критерию. А между тем, функция управления, в более традиционном понимании, принадлежит верхушке пирамиды: совет директоров, коллегия министерства, ведомства и т.п.

Как уже было сказано, «...совсем не обязательно искать или специально изобретать новые, собственно психологические, приемы. Очень часто наибольший эффект дает обоснованное употребление самых обычных для повседневного функционирования организации мер воздействия. Меры эти должны быть психологически осмыслены и применены именно с учетом психологии конкретного коллектива. Собственно *психологическое обоснование состоит в том, чтобы осуществить прогноз и получить необходимые и достаточные изменения, как в психологии коллектива, так и всей организации*» [91, с. 27]. Мы разделяем такой взгляд на рассматриваемую проблему как одну из функций и способов решения совместной управленческой деятельности и своей иллюстрацией хотели зафиксировать некоторые новые, совсем не традиционные, средства управления. К традиционным же средствам управления принято относить известные «блоки повседневного труда руководителя»: просмотр почты, совещания, принятие решений, рапорты и т.п. Эти средства А.И. Китов [см. 47] называет эмпирическими единицами деятельности. Кроме эмпирических единиц деятельности, указанный автор выделяет теоретические единицы деятельности:

- 1) диагностика и прогнозирование вероятного хода событий в будущем;
- 2) выработка программы деятельности подчиненных, призванной направить эту деятельность в нужное русло;
- 3) побуждение подчиненных к исполнению этой программы [там же, с. 58].

В.В. Новиков и Ю.М. Забродин говорят о психологической диагностике, психологическом прогнозе и психологическом управлении [91, с. 26-28].

Различие этих позиций авторов в том, что *А.И. Китов описывает собственно психологию управления, в то время как В.В. Новиков и Ю.М. Забродин делают акцент на позиции руководителя, являющегося одновременно психологом-практиком.* Психология управления - это, в большей степени, психология «субъекта управления», а «субъектом управления являются руководители» [161, с. 40]. Действительно, традиционная психология управления - это дисциплина, предназначенная для руководителя, тоже имеющего традиционную направленность. Она тесна и консервативна для психолога, пытающегося выстроить и найти свое место в современных организационных структурах и формах. Безусловно, подобное утверждение несколько не умаляет ценность обоих вышеприведенных высказываний и практическую значимость традиционной науки. И все-таки, повышение психологической осведомленности самих руководителей разного уровня сегодня более важная задача, стоящая не только перед официальными управленцами, но и перед современным поколением психологов, все чаще участвующих в рассматриваемой здесь совместной управленческой деятельности в качестве нанимаемых профессионалов.

А.И. Китов считает, что субъектом управления является руководитель. Нисколько не отрицая этого, мы бы хотели предложить другую реальность, в которой субъектом управления является и «команда» профессионалов, имеющих разные базовые специальности, и работающие в одном направлении над одним объектом управления - производственной организацией.

Исходя из факта существования имманентных содержательных связей между совместной деятельностью, общением и отношениями ее индивидуальных субъектов, можно выделить в качестве одного из наиболее значимых показателей эффективности совместной управленческой деятельности, *отношения* между ее индивидуальными субъектами. Именно в них отражается уровень функционально-ролевой и личностной взаимоприемлемости руководителями друг друга в качестве партнеров. Адекватным средством операционализации этих отношений могут служить *оценочные суждения* руководителей о двух составляющих процесса общения с партнером по совместной управленческой деятельности: *продуктивности - непродуктивности* (содержательная составляющая) и *легкости - трудности* (формальная составляющая) взаимодействия с ним [145].

В функциональном плане участие в совместной управленческой деятельности представляет собой действенное средство интеграции отдельного руководителя в систему разнопорядковых и разноуровневых организационно-управленческих связей и отношений; «принятие» руководителя в качестве партнера со стороны других управленцев является важным опосредствующим фактором общей успешности его профессиональной деятельности, интегральной эффективности работы руководителя в долговременном аспекте (служебный рост, сохранение работоспособности и здоровья, позитивная динамика личностного развития, толерантность к деформирующему влиянию профессии и т.д.).

Совместная управленческая деятельность может рассматриваться и как особый контекст реализации руководителем его коммуникативной функции, специфическая система условий осуществления профессионального управленческого общения. Включение профессионального общения руководителя в совместное решение задач и проблем сопровождается изменением ряда его содержательных, структурных и динамических характеристик, существенной перестройкой интерактивной, коммуникативной и перцептивной сторон, что позволяет рассматривать такое общение руководителей как *специфический вид управленческого общения*. Успешность же руководителя в качестве субъекта совместной управленческой деятельности может рассматриваться как одна из важнейших составляющих его общей коммуникативной и профессиональной компетентности.

2.2.1. Стратегическое и оперативное планирование в организации

В отечественной психологической науке исследования в области планирования деятельности проводятся давно. Идеи рационального планирования отражены в работах А.К. Гастева, Б.М. Теплова, К.К. Платонова, Н.Д. Левитова, Б.Ф. Ломова, А.И. Китова, Д.Н. Завалишиной, А.Л. Журавлева и др. По их мнению, планирование - это главное направление и исходный принцип исследований любого управления, разумеется, и психологического. Именно планирование является основным инструментом системы стратегического и оперативного воздействия на организацию. Разработка плана, контроль за его выполнением и корректировка составляют главное содержание управленческой деятельности.

Планирование важно практически в любой нестандартной деятельности, в которой реализуются индивидуальные особенности человека (его память, мышление, принятие решений, восприятие, мотивация и т.д.). Однако на практике планированию обучают, чаще всего,

совершенно без ориентации на индивидуальные психологические свойства личности руководителя, менеджера и предпринимателя.

По мнению В.В. Марченко и В.В. Новикова, использование любой системы планирования в условиях современной экономики, для которой характерны неопределенность, нередкая еще безответственность партнеров и подчиненных, импульсивность и необдуманность решений вышестоящего руководства, - крайне затруднено.

Разумеется, любого управленца можно обучить планировать свою собственную работу и деятельность организации, но это еще совсем не означает, что эффективность даже его собственной управленческой практики резко возрастет. Нужно, чтобы рациональное планирование стало принципом не отдельных индивидов, а всей организации, хотя в наиболее наступательный период демократизации у нас всячески критиковалась плановая система.

Методы целевого и сетевого планирования, широко применяющиеся на Западе, к сожалению, и при командно-административной и при рыночной экономике в наших условиях не всегда оказываются эффективными. Они требуют четкого взаимодействия всех элементов структуры управления при выполнении плана, в широком смысле этого слова, а не только плана - как производственного задания...

Зарубежные принципы планирования деятельности предполагают заинтересованность в выполнении названного плана практически каждым членом организации, более того, соблюдения «всех взятых на себя обстоятельств», четкого, хотя и не обязательного, творческого выполнения принятых решений.

Есть много доказательств того, что, используя психологические средства, можно решить эту проблему и у нас в России. При этом следует рассматривать планирование не как отвлеченный формализованный процесс, а необходимость. Прежде всего, планирование может быть успешным, если обязательно учитываются психологические характеристики лиц, причастных к разработке и исполнению плана.

Анализируя понятие «планирование», следует отметить, что, с точки зрения психологии, его можно охарактеризовать как когнитивный и интеллектуальный процесс. Поэтому явно недостаточна традиция рассматривать планирование как экономический процесс, в котором оно выступает в качестве вида хозяйственной деятельности [161, 133], но не как психологический феномен.

В психологическом смысле «план» - это образ будущей деятельности, включающий основную и промежуточные цели, средства их достижения, возможные проблемы и препят-

ствия на пути решения поставленной задачи, альтернативные варианты предполагаемых решений, условия деятельности и т.д., т.е., тот «образ», который имеет целенаправленное предметное и операциональное содержание. Планирование можно рассматривать и как организационный процесс «материализации» этого «образа», т.е., способов достижения целей.

Необходимость планирования в любой сфере жизнедеятельности, а в производстве, прежде всего, вызвана различными причинами. В конкретных условиях всегда целесообразно выяснить, что лежит в основе стремления разработать очень подробный, детализированный план. Ну, а вообще, каковы причины, побуждающие людей к планированию? Существует несколько подходов, рассматривающих этот вопрос. Сторонники одного из них считают, что планирование, вообще, является неотъемлемым, присущим человеку свойством. Так, И.П. Павлов заметил, что людям мыслительного типа свойственно больше внимания уделять продумыванию стратегии своего поведения. Г. Айзенк отмечает, что интроверты и экстраверты по-разному концентрируются на внешних и внутренних средствах организации своего поведения, по-разному полагаются на собственные программы и воздействуют на окружение. Дж. Роттер, Дж. Миллер и К. Прибрам считают, что планирование изначально свойственно человеку, оно аналогично выполнению программы техническим устройством [66, 135, 165 и др.].

Автором совершенно другого подхода в рассмотрении этого вопроса был отечественный психолог Б.М. Теплов. Он считал, что существует неразрывная, принципиальная связь планирования с деятельностью человека. По его мнению, планирование является функцией практического мышления, которое отличается от теоретического типом задач, решаемых человеком. К планированию деятельности, считал ученый, побуждают сами задачи, поставленные перед человеком [117, 185].

С.Н. Архангельский предлагает свой подход к рассмотрению данного вопроса, полагая, что в практической деятельности человека заставляют планировать обычные объективные условия: недостаток материалов, сырья, средств, инструментов и т.д. Способность к планированию, по его мнению, - это умение соотносить цели с имеющимися средствами, знанием психологии рационального планирования [там же].

Короче говоря, планирование - это ни что иное, как выработанное практикой умение учитывать факторы риска. Руководитель организации - человек, склонный замечать то, чего не видят другие, оптимально сочетающий объективные и субъективные факторы, преобразующий условия соотносительно к своим целям.

Дискуссия о природе планирования как психологического феномена продолжается. Некоторые авторы считают, что планирование связано с тревожностью, с мотивацией избегания неудачи. Люди, которые стремятся предотвратить возможные неприятности, стараются предусмотреть для себя негативные последствия своих или чужих действий, демонстрируют более высокую потребность в планировании поведения. Стремление планировать может определяться и невротизацией человека, его беспокойством за собственное здоровье или жизнь, желанием избежать неприятностей, возможных потрясений и травм. Однако очень глубокие, детализированные планы, как правило, плохо выполняются, и частые неудачи еще сильнее травмируют психику.

Стремление планировать свой жизненный путь может определяться установкой на рациональное расходование времени. Например, американец А. Лейкен приводил 61 способ экономить время.

Планирование отражает также субъективный смысл собственных поступков руководителя, действий подчиненных, условий объективной действительности. В связи с обсуждаемой проблемой возникает несколько важных вопросов. Например, связана ли потребность в планировании деятельности с эффективностью планирования? По-видимому, часто люди, планирующие что-то, вполне могут вырабатывать некоторый навык в составлении планов, однако, совсем не обязательно, что и их планы, да и они сами будут эффективны. Кроме того, очень хорошие планы могут не выполняться по причинам, не зависящим от руководителей. Закономерен вопрос и в отношении критериев эффективности планирования. Ясно, что эффективно планирующий управленец должен пользоваться рациональными стратегиями, а для этого требуется специальное обучение. А.Н. Лебедев отмечает, что для эффективного планирования необходима не просто потребность в планировании деятельности и поведения, но и потребность в рациональном, реалистичном, гибком и глубоком планировании. Можно привести характеристики «эффективного плана».

1. *Реалистичность* - это соответствие планов объективной реальности, имеющимся условиям и средствам достижения поставленной цели. Она позволяет определять, насколько цели достижимы, и обеспечены необходимыми ресурсами, материалами, сырьем, информацией и т.д.

2. *Рациональность* - возможность достижения конечной цели с наименьшими затратами и за как можно более короткое время. Рациональность достигается особыми приемами и методами самоорганизации. Одним из признаков рациональности планирования является

умение так спланировать свою деятельность, чтобы несколько процессов, задач, условий выполнялись одновременно (параллельно). Наиболее эффективным методом для управленческих целей признается сетевое планирование [65, 161, 133].

3. *Гибкость* - умение вносить изменения в планы в процессе их реализации. Она дает возможность изменять некоторые пункты плана в связи с изменением обстоятельств без ущерба для достижения поставленной цели, сохраняя при этом общую структуру и цель выполняемой деятельности. Это достигается альтернативностью планирования, наличием запасных вариантов решения проблем, умением в нужный момент воспользоваться дополнительными средствами, использовать вспомогательные материалы, менять один инструмент на другой и т.д.

Психологическая гибкость планирования связана с типологическими особенностями личностей организации времени и его планирования как жизненной и профессиональной способностью, с типом нервной деятельности, со скоростью протекания нервных процессов, темпераментными характеристиками человека, а также с вероятностным прогнозированием, антиципацией и т.д. [65].

В целях эффективного управления, планирование, таким образом, должно быть гибким.

4. *Детализированность* - когнитивная характеристика, в которой критерием оптимальной эффективности плана является опыт в решении аналогичных задач, знания и умения руководителя.

5. *Глубина планирования*. В эмпирических исследованиях были выделены несколько уровней планирования [133]. Субъект достигает того или иного уровня путем приобретения индивидуального опыта.

Коротко о каждом из уровней:

1) уровень планирования отдельных задач (целей). Здесь формулируется цель или составляется список целей;

2) уровень ранжированности планирования предполагает сравнение целей между собой для выбора более важных;

3) уровень планирования этапов деятельности. Каждая задача рассматривается в отдельности, каждая цель разбивается на последовательность подцелей;

4) уровень планирования средств предполагает подбор материалов, ресурсов и т.д. для достижения целей;

5) уровень планирования условий включает анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям;

7) уровень альтернативного планирования характеризуется формулированием запасных вариантов достижения поставленных целей, затем из них выбираются наилучшие варианты;

8) уровень рационального планирования: все уровни представлены в виде единой рационально организованной деятельности.

Рождаясь как психологически переживаемая, актуальная потребность, стремление управленца глубоко и подробно планировать может трансформироваться в некоторые его личностные свойства. В планировании отражаются ценности, установки, интеллект, состояние эмоциональной сферы, знания, умения и навыки, индивидуальные психологические особенности каждого руководителя. Эффективность планирования деятельности, таким образом, включает в себя объективный компонент (необходимость плана для организации работы, влияние условий и т.д.); субъективный компонент (потребность субъекта в планировании, личность и ее свойства, способность к организации времени).

Исследование различных вопросов, связанных с планированием в деятельности производственной организации, является в настоящее время не просто теоретической, но актуальной научно-практической задачей психологии вообще, и психологического управления, в частности. Каждый хозяйственный руководитель имеет потребность в планировании деятельности. Планирование рассматривается как психический, интеллектуально-волевой, когнитивный процесс. Эффективное планирование отражает индивидуальность знаний и опыта руководителя, проявляясь в таких характеристиках плана как реалистичность, рациональность, гибкость, детализированность, глубина и уровни планирования.

Изучение планирования деятельности может оказаться, бесспорно, полезным в решении ряда вопросов психологического управления (отбор, аттестация, подготовка и переподготовка кадров, руководителей, предприятий, отделов, служб и т.п.).

Наиболее эффективным инструментом в управлении развитием производственной организации является так называемое социально-психологическое проектирование. Но об этом комплексе стратегических и тактических планов речь пойдет ниже.

2.2.2. Проблема коммуникативности руководителей современных организаций

Мы уже неоднократно замечали, что именно в рыночных условиях в широком спектре управленческих проблем все большее значение приобретают собственные социально-психологические аспекты руководства производственной организацией, и среди них - проблема общения руководителя в производственном коллективе. В литературе последних лет ее называют *проблемой коммуникативной компетентности*.

Под *коммуникативной компетентностью* Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская и П.Я. Растянников понимают способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают некоторую совокупность знаний и умений, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса, т.е., общения как обмена информацией.

Коммуникативная компетентность рассматривается и в виде системы внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Как и всякое действие, коммуникативный акт включает в себя анализ и оценку ситуации, формирование цели и операционального состава действия, реализации плана и (или) его коррекции, оценку эффективности. Особенно важное значение для компетентности имеет анализ состава тех внутренних средств деятельности, которые используются при ориентировке в коммуникативных ситуациях.

В принципе, в жизни большинства людей процессы общения - коммуникации - занимают самый большой объем времени. Умение говорить, слушать, писать и читать, видимо, - важнейшие способности, обеспечивающие совместную деятельность людей и позволяющие накапливать, передавать громадный запас знаний, умений, профессиональных навыков.

Проще говоря, из уже сказанного можно сделать следующий вывод: поскольку руководители выполняют «производительную работу» чужими руками, они должны в совершенстве владеть искусством коммуникации.

Наши лонгитюдные замеры распределения рабочего времени руководителей стабильно показывают, что до 80% времени управленцев всех уровней расходуется на те или иные виды общения.

Коммуникация - это двусторонний процесс обмена идеями и информацией, ведущий к взаимному пониманию.

Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь: 1) обратную связь; 2) другие условия эффективности обратной связи.

Доказано, что наилучшим способом общения руководителя и подчиненного является их личная беседа или собрание трудового коллектива.

Для уверенности в успехе недостаточно спросить: «Вы меня поняли?». Лучше задать вопрос по содержанию сообщения и попросить работника показать и рассказать, что ему нужно сделать. Не случайно, так развито обращение: «Повторите задание!». Как правило, обратная связь не обязательно должна иметь ту же форму, что и оригинальное «послание». Тут важен сам факт интереса и внимания к людям.

Наиболее важные сигналы обратной связи часто поступают в слабовыраженной форме. Нужно постоянно и внимательно наблюдать за поведением тех, с кем общаетесь. В производственной организации эту функцию могут выполнять помощники руководителя или специальные психологические службы.

Организуя обратную связь, важно знать, что существуют всего два основных пути распространения формальной информации в организации: вертикальный (вверх и вниз по иерархическим уровням) и горизонтальный (между сотрудниками одного уровня). Эффективность коммуникации по этим направлениям различна, соответственно, изменяются и сигналы обратной связи.

Эффективность горизонтальных коммуникаций достигает, по нашим данным, 90%, что, видимо, объясняется тем, что люди, работающие на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер труда своих коллег, знают их проблемы и во многом догадываются о содержании сообщения.

Вертикальные коммуникации менее эффективны. Только 20-25% информации, исходящей от дирекции, доходит до рабочих и правильно ими воспринимается. До руководителей же, в свою очередь, доходит не более 10% данных, направляемых в их адрес рабочими. (Можно предположить, что, чем крупнее организация, тем эта цифра меньше...).

В чем же лежат причины «неудач» в передаче сообщений и что нужно сделать для их устранения? В современной литературе эти вопросы остаются дискуссионными. Тем не менее, большинство ученых склонны считать, что **основными причинами плохой коммуникации** обычно являются:

- недостаточное понимание важности общения;
- неправильная установка сознания (безразличие);

- плохое построение самого сообщения;
- слабая память;
- неудачное формулирование средств обратной связи.

Наиболее часто встречающееся непонимание важности сообщения объясняется тем, что руководители организаций часто придерживаются той точки зрения, что рабочим и даже управляющим нижнего и среднего звена не обязательно знать о положении дел на предприятии.

Но сознание человека не терпит вопросов без ответов. Если те, кто знает, не дают ответов на вопросы, тогда работники непременно будут искать ответы там, где нет достоверной информации. Следовательно, начнут пользоваться слухами, домыслами и т.п.

Руководителю необходимо передавать нужную информацию тем, кто находится ниже (по иерархической лестнице), с учетом того, чтобы она изначально может быть воспринята неполно и даже с искажением. Виной этому будет их психика, точнее, ее особенности.

1. Неправильная установка сознания и качество коммуникаций

Дефекты установки сознания выражаются в виде стереотипов мышления, предвзятых представлений, неправильных отношений, отсутствия внимания и интереса, пренебрежения к фактам.

1. Стереотип - устойчивое мнение

Стереотип - это упрощенное мнение относительно отдельных людей и ситуаций. Он, зачастую, позволяет судить о людях по ассоциации. Стереотипы препятствуют коммуникации двояким образом: прежде всего, - смысл послания может быть искажен отправителем под влиянием его собственного стереотипа; во-вторых, виной неправильно понятой информации может стать стереотипное мышление получателя информации. Отправитель информации может излагать ее недостаточно детально или недостаточно ясно, четко, полагаясь, что ему все понятно, т.е., исходить из своего понимания, из своего контекста. Соответственно, непонимание реципиента может быть связано с узостью, ограниченностью его контекста и мышления. Это было хорошо продемонстрировано венгерскими психологами, которые предлагали рабочим назвать пять проблем своей деятельности: полученные ответы ранжировались по категориям - пишет ли рабочий о проблемах: 1) своего рабочего места; 2) бригады; 3) цеха; 4) завода; 5) отрасли. Из этого очевидно, что первая позиция не всегда дает ему возможность понять информацию из контекста третьей, четвертой и тем более пятой категории.

Формируя сообщение, нужно убедиться в том, что его не искажают стереотипы, а также попытаться определить, какие стереотипы могут дозвонить над получателем, и так сформулировать послание, чтобы оно прошло сквозь этот барьер.

2. Предвзятые представления

Люди постоянно ищут подтверждение своим взглядам и отвергают все, что им противоречит. Находясь одновременно в положении и отправителя, и получателя информации, руководителю следует быть особенно осторожным - не отвергать с ходу новую идею только потому, что она нова и выглядит сомнительной. Тогда и другие члены организации смогут лучше сориентироваться в потоке управленческой информации.

3. Неправильное отношение

Хорошие отношения отправителя и получателя сообщений между собой также чрезвычайно важны для качества коммуникации. Известно ведь, пока человек враждебен, вряд ли его удастся убедить в справедливости взгляда на вещи.

Взаимное уважение облегчает общение и позволяет быстро решать даже самые трудные вопросы. Тут с особой остротой могут встать вопросы психологического климата в организации, о которых мы уже писали.

4. Отсутствие внимания и интереса

Следует привлечь внимание человека и вызвать у него интерес. Интерес возникает, когда человек осознает значение сообщения для себя. Науке известно немало способов вызвать интерес к сообщению. Но есть два почти всегда безотказных метода:

- воздействовать только на положительные мотивы и интересы самих людей и убеждать их в том, что они могут получить желаемое;

- воздействуя на отрицательные мотивы, следует показать, как предупредить нежелательное развитие событий.

5. Пренебрежение фактами - привычка делать заключение при отсутствии достаточного числа фактов или неправильном их понимании.

Люди всегда стремятся иметь полную информацию, поэтому каждый вырванный из контекста факт они дополняют собственными представлениями о том, какими должны быть отсутствующие факты и дают им другую интерпретацию.

Необходимые факты отсутствуют, чаще всего, по вине отправителя. Иногда он опускает их по недосмотру, но, чаще, потому, что считает: получателю они известны или не нужны. Готовя документ, обращенный к кому-то, руководитель должен убедиться не только в том,

что приведенные в нем факты достоверны, но также и в том, что он включает все необходимые факты.

6. Ошибки построения сообщения

Они серьезно мешают правильному пониманию того, что хотел сказать отправитель, затемняют смысл послания.

Существует, по крайней мере, *пять наиболее распространенных ошибок построения сообщения.*

1. Неправильный выбор слов

Одно и то же слово может, как известно, иметь множество значений. некоторые из них отражают совершенно различные ситуации и нужно быть внимательным в построении фразы и выборе слов.

2. Ошибки в организации сообщения

Сообщение должно вести получателя от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражения и вопросов - к заключению, и от заключения - к призыву действовать. Заключение, поставленное в начал сообщения, помогает иногда привлечь внимание к последующему, но все равно в конце сообщения должны быть выводы.

3. Неправильная оценка способности получателя понять сообщение

Узнать о том, как построено сообщение (слишком просто или слишком сложно) помогает обратная связь. Нужно стремиться к максимальной простоте сообщения, составляя его даже заранее для самого высокообразованного и проницательного человека, лучше пользоваться словами повседневной речи.

4. Слабая убедительность

Доверие получателя к сообщению обусловлено достоверностью всех других сообщений.

5. Отсутствие призыва к действиям

К сожалению, как показали наши многочисленные и многолетние исследования, руководители не всегда бывают достаточно волевыми с людьми. Они могут направить сообщение, не указав получателю, какие конкретные действия от него ожидаются. Такие распорядители долго будут надеяться, что получатели сами поймут, что от них требуется...

Хороший руководитель всегда четко определяет желаемые ему действия и требуемые сроки.

Общение руководителя, конечно же, не является самоцелью, но оно крайне важно для успешного функционирования предприятия и организации. Поэтому руководителю необходимо соблюдать вышеперечисленные правила и грамотно строить коммуникацию в своем производственном коллективе.

Глава 2.3.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Люди никогда не существовали и не будут существовать независимо друг от друга. Человека вообще, а личность индивида – тем более – нельзя изучать как абсолютно самостоятельную единицу, независимую от окружающей среды, поскольку, как заявил известный классик, «сущность человека ... есть совокупность всех общественных отношений». В то же время, само понятие социальной среды приобретает смысл лишь в соотнесении с человеком, который в рыночных условиях живет, и работает в системе рыночных отношений. Известно утверждение, что люди сами творят свою историю, но, тем не менее, известно и то, что эти же люди одновременно являются материалом последней.

Основой этой взаимосвязи служат человеческие потребности, которые выражают связь людей с важными для них другими людьми, объектами и обстоятельствами, и которые определяют место личности в социальной сфере. Иначе говоря, все потребности одного человека могут быть удовлетворены лишь с учетом потребностей окружающих его людей. Таким образом, одна из важнейших проблем человечества – успешное взаимодействие в процессах общения и совместной деятельности по удовлетворению потребностей каждого.

При любом взаимодействии отдельного человека и социума им открываются, познаются и используются некие социальные законы. Психологические же состояния, возникающие у людей в процессе их жизнедеятельности, межличностного и межгруппового общения служат предметом исследования социально-психологической науки.

На современном этапе развития человечества довольно сложно сказать, что исследование и разрешение этих важнейших проблем достаточно успешны. Перемены в социально-психологической жизни российского общества следуют одно за другим, и это, безусловно, вносит существенные изменения в психику людей, поскольку касаются самых глубинных ее образований.

В современных условиях существует нравственный кризис, разрушение социально-психологической экологии. Совершенно очевидны и попытки давления на человека с помощью различных манипуляций государственных и негосударственных структур. Разрушение идеалов, изменение принципов и устоев, замена их на диаметрально противоположные, рост социальной и правовой незащищенности всех и каждого в отдельности, экономический кризис, развивающийся по нарастающей - эти обстоятельства одновременно ставят перед обществом не только острые социально-политические, но и социально-психологические пробле-

мы. Люди постепенно формируют собственные представления о нынешних социальных и поведенческих нормах, которые по своей сущности бесчеловечны.

В России регулярно ведутся опросы общественного мнения, проводятся референдумы, но, к сожалению, интерпретация результатов подобных мероприятий очень субъективна. Более того, не учитывается известный в социальной психологии парадокс: любой массовый опрос оценивает лишь вербальное, осознаваемое, часто нечетко понимаемое отношение людей к предполагаемому событию, которое, возможно, и не наступит, но которое, с точки зрения общепринятых норм, поддается вербальной оценке.

Конкретные поступки совершаются лишь в определенных, обусловленных обстоятельствами ситуациях, в одномоментном состоянии, под влиянием субъективных мотивов поведения. При этом сильнейшее влияние на человека оказывает конформизм малой группы, ближайшего окружения, оттесняя на задний план конформизм общественного уровня.

Социально-психологическая поддержка населения, работников производственной организации, подготовка и переподготовка руководителей, тренинг, психологические игры, формирование и оптимизация благоприятного психологического климата, различного рода службы доверия, консультационные службы различных направлений - все это необходимо организовать.

Нужны, пусть небольшие, но коллективы профессиональных практических психологов. Как ни печально, но приходится констатировать, что с годами таких коллективов в стране становится все меньше. Согласимся, что виной этому являются не только жестокие рыночные отношения, но и невысокий уровень требуемой сегодня квалификации самих психологов, а также невнимание к проблемам, стоящим перед социальной психологией со стороны государства, недостаточность ассигнований на развитие науки вообще, для создания социально-психологических служб, в частности. Руководители министерств и ведомств до сих пор не понимают, что работа подобных служб среди людей стала бы реальной помощью каждому человеку, имеющему разного рода насущные проблемы.

Наши исследования показывают, что одновременно с решением проблемы законодательного расширения психологических служб, необходимо решать и проблему повышения профессионализма психологов-практиков. Для этой цели требуется не только изменение учебных программ, но и создание сети сертификационных комитетов или «Советов» из наиболее квалифицированных профессионалов, естественно, соответствующего профиля,

обязанностью которых была бы систематическая аттестация работников социально-психологических служб, изучение и оценка их деятельности.

Прежде всего, необходимо развернуть подготовку и переподготовку психологов-практиков на серьезной научной, финансовой и хорошо технически обеспеченной основе.

Таким образом, основными теоретическими и организационными вопросами, а, иначе говоря, проблемами создания современных социально-психологических служб являются: критическая оценка, «фильтрация» и усовершенствование теоретического базиса психологической науки, высокая профессиональная подготовка психологов-практиков для работы в подобных организациях, тщательная аттестация и отбор психологов - будущих сотрудников социально-психологических служб, изучение состояния и эффективности деятельности служб, организация служб на достаточно высоком материальном и техническом уровне. А каждый психолог, работающий в подобной организации, помогая людям, должен помнить об ответственности профессионала за свою квалификацию, выводы, рекомендации и поступки.

2.3.1. Предтеория психологического проектирования

Все изложенное представляет некое проблемное поле психологического управления. Приняв этот метафорический образ за основу, можно предположить, что это поле, как и любое другое, необходимо «обрабатывать» адекватными (релевантными) задаче инструментами и способами. Одним из таких способов (методов) уже сравнительно давно стал для нас *метод проектирования психологического управления*. При этом, отдавая приоритет В.В. Новикову как изобретателю проектов социального управления развитием производственных коллективов (1976), мы рассматриваем свой метод в качестве способа локализации и конкретизирования задачи совершенствования социального управления любой организацией, производственной в первую очередь.

Психологическое управление заключается в практическом воплощении научного знания в действиях и рекомендациях, когда знания и методы, имеющиеся в фундаментальных и прикладных разделах психологии, используются для выработки реальных управленческих воздействий [161].

Как уже констатировано (см. 1.1.1), на сегодняшний день можно (и только!) говорить о предтеории психологического управления, а, следовательно, и предтеории проектирования рассматриваемого вида управления. Когда-то в советской науке широко комментировался тезис К. Маркса о двух способах освоения действительности: теоретическом и духовно-

практическом. Тогда один из славных советских интерпретаторов Маркса - В.П. Кузьмин - заявлял, что в его (Кузьмина - Г.М.М.) время научное знание все более и более выступало как знание об искусственном.

До недавнего времени термин «проектирование» применялся почти исключительно в области инженерной психологии, что, как отмечает Ю.М. Забродин, представляет собой лишь весьма узкий и специфичный опыт» [41, с. 13].

Круг объектов и аспектов действительности, нуждающихся в психологическом проектировании, гораздо шире. Так, имели место попытки проектирования организации [142], совокупного субъекта деятельности [117], коллектива [89, 161, 91], отношений людей [133], условий их жизни и деятельности [51, 81, 161] и т.д. Тут подтверждений и ссылок не требуется...

В связи с возрастанием степени «совместности» деятельности и поведения людей возникла необходимость разработки управленческих мероприятий с учетом закономерностей и механизмов функционирования человеческого фактора не на индивидуальном, а на «совокупном» уровне [39, 91, 142, 145, 146 и др.].

Ориентированность управленческих воздействий на «совокупного» субъекта (с одной стороны) и, в конечном итоге, их «выход» на уровень общественной психологии этого субъекта (с другой) приводили к тому, что возникающие при этом трудности и проблемы требовали, прежде всего, (но не только!) социально-психологического уровня анализа и решения [41, 69 и др.]. Поэтому корректнее говорить о *социально-психологическом проектировании*, которое и реализовали некоторые социально-психологические службы, существовавшие, de facto, в 1970-1980-х гг.

Психологическое управление, реализуясь в контексте целостной системы мероприятий социального управления, организации жизнедеятельности и т.д., «конструировало» последнюю в максимальном соответствии с закономерностями и механизмами отражательной, регулятивной и, главное, саморегуляционной функциями психики. Аналогичную операцию, но относительно системы подготовительных (проектных) мероприятий (по реализации социального управления, организации условий жизнедеятельности и т.д.) осуществляет психологическое проектирование. Ввиду того, что последнее выступает как «предэтап» психологического управления, оно характеризуется теми же особенностями (см. п. 1.1. и 1.2.) - ориентированностью на контакт с целостным реальным объектом, опосредованным характером реализации проектируемых мероприятий и т.д.

Следует отметить, что соотношение психологического проектирования и психологического управления (как функций практической психологии) не ограничивается описанием этого соотношения в терминах «возможность - действительность» или «подготовка - реализация». Эти функции являются разнопорядковыми: если последняя связана со спецификацией функций по характеру использования психологического знания на практике (ряд: психодиагностика, психопрогностика, психологическое управление) [91, с. 142-145], то первая принадлежит ряду функций, выделяемых на основании характера стоящих перед психологом практических задач (консультации, экспертиза, проектирование, стандартизация и т.д.) [там же, с. 15-16]. При этом решение практических задач опирается на все типы использования психологических знаний (и на диагностику, и на прогнозирование, и на управление), однако удельный вес и значение этих последних варьируют от задачи к задаче.

Так, в рамках психологического проектирования имеют место:

- диагностика совершенствуемого объекта (или условий ситуации, в которой создается новый);
- прогноз дальнейшего развития объекта (или ситуации) и последствий возможных воздействий на него (нее);
- конструирование соответствующей «условиям задачи» системы мероприятий психологического управления и способов их «включения» в конкретную систему социального управления, организацию условий и т.д.

Выступая как самостоятельная функция практической психологии, психологическое проектирование предполагает собственную систему методов реализации. При этом в качестве ведущих называются процедуры типа «моделирования», «умственного» или даже социального эксперимента.

Так как объектом психологического проектирования выступают сложные иерархические системы «социотипа», оно квалифицируется рядом авторов как «нетрадиционное», «непрототипическое», «псевдо-» и «квазипроектирование» (т.е., отличное от проектирования традиционного: строительного, технологического и т.п.), основной закономерностью которого является лишь частичная реализация проектов ввиду того, что «проектируемые объекты, как правило, ведут себя совсем не так, как это... предусматривалось проектом». При этом в качестве средства повышения эффективности психологического проектирования (как и нетрадиционного в целом) называется создание поливариативных моделей, что отражает «ва-

риативный» («альтернативный»), «парадигмальный» характер поведения «социотипических систем».

Тем самым указывается, что необходимость предусматривать различные варианты («пути») достижения проектных параметров приводит также к необходимости рассматривать эти последние как «не точку, а континуум».

Мнения авторов относительно формы таких моделей группируются вокруг следующих «полюсов».

1. Принципиальная ориентация на построение математических моделей [69, с. 205-218]. Естественная для человеческого фактора неопределенность («нечеткость») «снимается» методами робастного (грубого) программирования [там же, с. 211]. В качестве основного достоинства математической формы модели называется возможность предварительной имитации на ЭВМ процессов создания, функционирования и развития объекта [69, с. 205-218].

2. Принципиальная ориентация на построение словесно-логических (описательных) моделей. При этом подчеркивается необходимость выполнения описания в «терминах пользователя» [41, с. 29], на основании разработки понятийного аппарата, «хорошо описывающего идеальную форму существования реальной среды человека» (т.е., то, «в каком виде она... представлена в голове работника») [91, с. 29-30]. Основное преимущество этой формы представления модели связываются с возможностью «нахождения общего языка» с пользователем, что является условием эффективной реализации проекта.

Универсальной процедурой психологического проектирования (обеспечивающей, в частности, эффективную проверку и «отработку» модели) выступает «наложение» *реального анализа* объекта или ситуации на *идеальное знание* о них. Именно в контексте такого «наложения» (синтеза) и возможен поиск *оптимального для конкретных условий* построения проектируемого объекта или явления.

Характер вышеописанной процедуры позволяет, в свою очередь, определить основные теоретические проблемы психологического проектирования.

Последние связаны, прежде всего, с необходимостью более углубленного изучения закономерностей и механизмов генезиса, существования и развития психических образований, включенных в функционирование конкретных объектов и аспектов действительности, «подлежащих» проектированию.

Например, психологическое проектирование *производственной организации* требует, прежде всего, обращения к теоретическим проблемам жизни, деятельности, функционирования

ния человеческой организации «вообще», образующих ее механизмов; также здесь рассматриваются вопросы совместной деятельности, коллективообразования и т.д. [51, с. 137-147].

Психологическое проектирование *субъекта деятельности* вызывает необходимость дальнейшего углубленного теоретического анализа категорий «деятельность», «индивидуальность» и т.д. [41, с. 15-16].

Методологические проблемы психологического проектирования связаны, в первую очередь, с потребностью выработки системы «базовых принципов» этой функции практической психологии [41, 91]. В перспективе это должно помочь решению вопросов разработки оптимальной «информационной основы» психологического проектирования, практической реализации проекта и т.д.

В настоящее время выделяется два основных принципа психологического проектирования. Их содержание связано с такими общими особенностями психологического проектирования и психологического управления как *ориентация на контакт с целостным реальным объектом и опосредованный характер практической реализации психологических рекомендаций*. Соответственно, выделяются принцип системности и принцип комплексности. Подчеркивая содержательное единство и взаимообусловленность этих принципов, некоторые авторы [см., например, 41 и 161] считают возможным сформулировать единый принцип «системности подхода и комплексности методов работы», предполагающий реализацию применительно к объектам психологического проектирования «системного подхода и системных методов при... анализе, изучении и описании, и, в то же время, синтеза знаний и комплексных методов при управлении... функционированием и развитием» [161, с. 139-140].

На основании всего вышеизложенного представляется возможным, обобщая представления о психологическом проектировании, сделать следующие **выводы**:

1. Проблема психологического проектирования рассматривается современной психологией в контексте развития ее научно-практического направления (практической психологии). Задача последней состоит в разработке частной теории, методологии и конкретной методики реализации процесса «конструктивного» движения психологического знания (т.е., его практического применения).

2. Специфически «конструктивной» *функцией* практической психологии выступает *психологическое управление*. Оно представляет собой целенаправленное воздействие на личностные и психические свойства, процессы и состояния людей, которые одновременно включены в целостные реальные объекты действительности; результатом психологического

управления является позитивное изменение последних, приводящее как к решению поставленных передними задач, так и к их собственному развитию.

Психологическое управление всегда реализуется в контексте целостной реальной системы управленческого воздействия; последняя при этом «конструируется» с максимальной степенью адекватности закономерностям и механизмам регулятивной и саморегуляционной функции психики и личности.

3. Психологическое проектирование выступает как «предэтап» психологического управления; при этом оно представляет собой процесс построения (синтеза):

во-первых, - оптимальной для данных условий модели нового объекта действительности (например, технического устройства, организационной структуры и т.д.) или нового состояния уже существующего объекта;

во-вторых, - системы мероприятий психологического управления по созданию объекта и обеспечению его дальнейшего развития и функционирования.

4. Поэтому (см. п. 3), функции и методам психологического проектирования присущи основные особенности функции и методов психологического управления. Таковыми являются:

1) ориентация на контакт с реальным целостным объектом, а не на «предметное представление» о нем. Этим обусловлены:

- «синтетический» характер методов психологического проектирования (и управления), так как на «вот этом» реальном объекте в контексте «вот этой» реальной задачи (трудности) осуществляется «синтез» не только всех психологических знаний, но и данных экономики, социологии, антропологии и т.д.;

- иерархическое строение системы методов психологического проектирования (и управления), ввиду того, что в контексте вышеуказанного «синтеза» оказывается возможным выделение «основного звена» (системообразующего фактора) решения практической задачи, а так же различных по степени управляемости параметров ситуации;

2) опосредованный характер практической реализации психологических рекомендаций (т.е., мероприятий психологического проектирования и управления); в связи с этим методы психологического проектирования (и управления) имеют «непсихологический» вид, что связано с их целенаправленным превращением в реальные общественные, организационные, межличностные и другие отношения.

5. Рассмотренные выше особенности психологического проектирования позволяют сформулировать принцип системности подхода и комплексности методов практической работы с объектами психологического проектирования.

6. Универсальной процедурой психологического проектирования выступает *«наложение» реального анализа объекта или ситуации на идеальное знание о них*; в контексте такого «наложения» (синтеза) возможен поиск оптимального построения проектируемых объектов и явлений.

7. Специфическим методом реализации функции психологического проектирования является моделирование. При этом, оно должно быть поливариантным, что позволяет учитывать при разработке проектных мероприятий аналогичный характер человеческой деятельности и поведения.

2.3.2. Основные формы работы психологической службы и некоторые результаты психологического управления

В соответствии с методологическими принципами психологического управления и задачами, поставленными перед службой, были выработаны и апробированы в процессе многолетней деятельности следующие основные формы участия психологов в управлении социальным развитием производственных коллективов.

1. Участие в разработке методик, типовых форм и структур планов социального развития коллективов предприятий и научно-промышленных объединений.

2. Проведение исследований для составления планов социального развития коллективов и их реализации.

3. Разработка проектов совершенствования управления социальным развитием конкретных производственных коллективов и подотраслей, с проведением необходимого комплекса исследований.

4. Непосредственное участие специалистов службы во внедрении названных проектов.

5. Проведение конкретных самостоятельных исследований по отраслевой плановой тематике.

6. Проведение исследований для выполнения комплексных плановых заданий.

7. Обучение руководителей производственных коллективов современным методам работы с людьми.

8. Организация и проведение научно-практических тематических конференций, школ и семинаров по социальному развитию производственных коллективов.

9. Проведение оперативных исследований по централизованным заданиям, по просьбам конкретных предприятий и подотраслевых организаций.

Длительный опыт функционирования отраслевых служб в системах многопрофильных министерств сам по себе приводит к некоторым выводам, которые полезны для каждого, кто пойдет по этому пути.

1. Работа отраслевой службы психологического управления должна быть строго планируемой, гласной, привлекать самые широкие слои общественности и протекать под их контролем.

2. Вмешательство службы в жизнедеятельность любой организации должно быть конкретным и иметь, в конечном итоге, очевидный социальный и экономический результат. У нее не должно быть исследований ради исследований, это, в принципе, функция других структур психологической науки. Вместе с тем, судьбы многих прикладных психологов свидетельствуют о том, что им не были чужды и собственные теоретические исследования.

3. Разумеется, эффективность работы психологических подразделений, в значительной степени, определялась личностными особенностями руководителя специалистов по использованию человеческого фактора, его умением видеть практические задачи, грамотно решать их и доводить практические рекомендации до уровня, понятного любому хозяйственнику и управленцу, до их практического внедрения. Не менее важное значение приобретает и правильно организованная пропаганда психологических знаний на разных уровнях производственных организаций.

4. До сегодняшнего дня научно-практические рекомендации, выработанные психологами, могут быть реализованы только самими авторами или при их непосредственном участии. Нужен системный, комплексный подход к реализации таких рекомендаций, т.е., необходимо также привлечение других специалистов, прежде всего, инженеров и экономистов основного профиля предприятия.

5. Функции практического психолога не остаются неизменными - они меняются на разных этапах жизни одной и той же производственной организации, в разных условиях работы, при решении разных практических задач, тем более при разных формах собственности. Это требует, в частности, специальной подготовки нового класса специалистов - практических психологов через государственные и негосударственные вузы, частные, авторские шко-

лы, либо путем повышения их самообразования в процессе непосредственной работы, ибо многочисленные отраслевые институты повышения квалификации уже фактически не функционируют.

6. При решении практических задач нужны новые приемы и методы работы, нужна собственная система методов практической психологии управления. В частности, эти приемы и методы могут быть разделены на два типа: *стратегические* (с периодом действия 5-10 лет) и *оперативно-тактические* (с периодом действия 1-2 года). Результатом применения таких методов становятся, например, *проекты совершенствования управления социальным развитием коллектива* в целом или отдельными социальными процессами производственной организации.

7. Ни одно социально-психологическое подразделение не может работать без тесного общения с подобными учреждениями в своей отрасли и в стране в целом без контакта с крупными академическими центрами, а теперь и негосударственными профессиональными объединениями ученых. Сегодня это, в первую очередь, Международная Академия Психологических Наук, Российское психологическое общество и некоторые другие общественные научные организации.

8. В идеале, необходимо иметь единый научно-методический центр, координирующий и направляющий работу всех отраслевых, заводских и ведомственных служб психологического управления.

Раздел 3.

ЭМПИРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Глава 3.1.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Работа практических психологов на российских промышленных предприятиях сегодня, в отличие от недавнего советского прошлого, стала довольно редким явлением. Если говорить честно и откровенно, то во многом дискредитированы и сама психология как наука, и профессия психолога.

Обвальным переход страны на так называемые рыночные отношения привел к ликвидации почти всех психологических служб, как бы они ни были объективно нужны производству и людям, которые его осуществляют. Ни мировая, ни наша собственная отечественная практика сегодня не в состоянии изменить негативного представления даже самых успешных и самых незадачливых хозяйственников о необходимости таких служб в самое тяжелое переходное время выживания производственных организаций любых форм собственности. Суть драмы, состоит в том, что человек вообще стал рассматриваться обществом не как производитель, а как потребитель. Если кто-то и считает психологию наукой нужной для бизнеса, то только в сфере рекламы.

В этой связи многократно возрастает значимость всякого позитивного примера, если таковой оказывается в поле видимости, как говорили еще недавно, широкой общественности. Поэтому, не выступая против человека-потребителя, более того, пытаясь рассмотреть и это его качество, мы основной акцент и свою надежду связывали, все-таки, с человеком-производителем. Длительный, непрерывный до сих пор, опыт работы автора на промышленных предприятиях убеждает в том, что почти сплошное и повсеместное сокращение психологических служб - недолговременное явление, доля вины в котором падает и на самих психологов. Мы не сумели доказать свою необходимость, более того, не смогли найти способа заставить себя выслушать.

Как уже не раз заявлялось, основным объектом деятельности автора на протяжении многих лет были и остаются производственные организации машиностроительной и нефтехимической промышленности. И прежде, и теперь мы занимались и занимаемся проектированием психологического управления большими и малыми производственными группами, как в государственных, так и негосударственных организациях.

Напоминаем, что сначала элементы регулирования человеческих отношений, а затем и психологическое управление появились на американском континенте именно в годы самого жесткого экономического кризиса в США. Почти в эти же годы первые психологические службы возникли и в России. Тогда, как и сейчас, первоочередной была задача резкого повышения эффективности труда, улучшения качества выпускаемой продукции, а также высокого уровня принимаемых гуманистических решений. Чрезвычайно похожие задачи стоят перед нами и сейчас. Искренне убеждены в том, что и сейчас следует направить весь свой научный и организационный потенциал на решение именно этих проблем.

Вместе с тем, благодаря психологическому управлению имеется возможность решать и другие, не менее сложные проблемы, чем названные. Речь идет о крайне важных для кризисного времени социально-воспитательных вопросах, о формировании у наших соотечественников позитивных деловых и нравственных качеств, таких, например, как ответственность за свои обязанности и поступки. Совершенно справедливо, пишут К.А. Абульханова-Славская и Л.П. Буева о том, что в рыночных условиях особую значимость приобрело качество личности, именуемое ответственностью. Вырабатываемая и развиваемая в деятельности ответственность как способность к внутреннему контролю, - пишут они, - сегодня оказывается едва ли не единственной опорой, противовесом социальной деструкции общества.

В условиях вторжения рыночных отношений буквально во все сферы жизнедеятельности российского общества, постоянно наблюдаются конфликты между старым и новым общественным сознанием. Это совершенно естественное, с точки зрения диалектического развития, но, тем не менее, достаточно болезненно отражается на психике людей, служит предметом повышенного внимания государственных и других органов управления, а также массовых средств воздействия на чувства и умы людей.

Повторим уже известную фразу, которую мы уже неоднократно употребляли по другим поводам: мир дается человеку только через ощущения, а живет он представлениями, формируемыми на основе этих ощущений. К сожалению, адекватных идеальному рынку представлений у бывших советских людей нет и быть не могло. Да и что такое «идеальный

рынок»? Его, по природной сути, как и идеального социализма, в принципе, быть не может. И, тем не менее, социалистические представления, если так можно выразиться, сформировались и превратились в определенные стереотипы у людей за многие годы советской власти. Такие трудно преодолимые препятствия называются психологическими барьерами. Подобных барьеров на пути межличностных и межгрупповых отношений сегодня великое множество. Разумеется, все они далеко не безболезненны для наших современников, но преодолевать их необходимо, ибо без этого невозможно дальнейшее развитие России, да и каждого ее гражданина. И тут особенно остро встает проблема психологического управления людьми буквально на всех уровнях их организаций в обществе, причем с огромной долей психологического контроля за восприятием действительности, критическим подходом к осознанию перспектив ее развития, ломкой старых и формированием новых стереотипов восприятия.

Начнем с того, что больше всего раздражает наших современников. Они тяжело воспринимают крушение прежней социалистической системы, обливаемой грязью почти всеми средствами массовой информации, и формирование новой рыночной действительности, на все лады расхваливаемой теми же СМИ. Реально складывающиеся и потому более резко воспринимаемые отношения конкретными людьми сопоставляются с уже забываемыми и потому все более идеализирующимися представлениями прошлого. И это сопоставление нередко складывается не в пользу сегодняшнего дня и нового образа жизни. Взять хотя бы восприятие бизнеса и отношение к нему людей.

Известно, что отношения людей к происходящим в обществе переменам создают определенные эмоционально окрашенные унастроения во всех без исключения социально-демографических и психологических группах. Сфера «бизнеса» не является исключением. Восприятие этого феномена находится еще на стадии «живого созерцания», если следовать известной формуле диалектического познания истины. Пока политики, экономисты, праведы и социологи осмысливают его на уровне абстракций, основная масса трудоспособного населения страны вынуждена принимать или не принимать новое явление в силу объективно складывающихся обстоятельств, не пройдя фазу «абстрактного мышления», и, следовательно, стихийно и, в большей своей части, негативно.

Достоверные представления о «бизнесе» у абсолютного большинства людей идеологически искажены, они связываются с частным предпринимательством, которое чаще всего рассматривается как чужеродное и безнравственное занятие.

В силу общей неустроенности жизни миллионов молодых и пожилых людей, старые негативные представления о мире бизнеса, поддерживаемые психологической инерцией стереотипов мышления, подкрепляются неопределенностью и двойственностью реальной жизни, а также субъективностью оценок происходящего в реальной действительности. В сегодняшней жизни двусмысленность оценок, даваемых средствами массовой информации, а также легенды о сверхзаработках удачливых бизнесменов более всего поддерживают прежние стереотипы. На фоне массового обнищания «новые русские» выглядят чуть ли не личными врагами каждого честного человека.

Выросшие на абстрактно-созерцательном представлении о классовой борьбе и ее роли в жизни общества, люди трудоспособного возраста некомпетентны в вопросах рыночных отношений, но при этом оказываются воинственно настроенными к его представителям.

Множество людей, очутившихся, как говорят социологи, в «темном большом туннеле», в конце которого не видно просвета, блуждают и, видимо, еще долго будут блуждать в состоянии личностной и личной неопределенности и бесцельности своего существования. Вот почему чужеродность и безнравственность «бизнеса» ими воспринимаются легче и понятнее, чем его целесообразность. Особенно ярко такая реакция наблюдается у лиц, склонных к иждивенчеству, конформных, асоциально направленных лидеров толпы или политических партий.

К сожалению, в средствах массовой информации не оказалось достаточно четких и ясных методических разработок по теории и практике «бизнеса». Фактически, каждый из нас вынужден проходить первоначальные курсы малого, среднего и крупного бизнеса по «самоучителю» - методом проб и ошибок. При этом, официально поддерживая идею развития бизнеса, чиновничье-бюрократический аппарат государства сумел выпустить такое множество различных постановлений, инструкций и прочих регламентов развития сферы рыночной деятельности, чем, вероятно случайно, создал возможность формирования неадекватных представлений о новом явлении, его формах и возможностях.

Нечеткость характеристик малых предприятий, индивидуальной и частной деятельности, предприятий и товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ и ассоциаций, и т.д., и т.п., породили весьма распространенную неуверенность в необходимости подобных институтов, внесли еще большую сумятицу в сознание рядового члена общества - основного носителя социального мышления и обладателя рабочей силы. В итоге, воз-

никли новые, еще неизвестные людям трудности объективного и субъективного характера, которые представились серьезными барьерами на пути развития бизнеса в нашей стране.

Будучи общественным явлением, рынок (или бизнес вообще) обладает общими, особенными и отдельными чертами в каждой стране и даже в каждом регионе. Он не может не отражать особенностей истории и культуры не только страны, всего мира в целом, но и ее отдельных регионов, национальных и многих других социальных групп.

Общее в рынке для нас, как и для всех народов мира, - это объективная необходимость преобразования буквально всех сторон нашей жизнедеятельности и нашей психологии. Пробудить в нас необходимость принятия этого «общего» оказывается совсем не просто уже из-за вышеуказанной нами обыденной стойкости представлений в их психологическом понимании, из-за особенностей стереотипов мышления, привычек, традиций и обычаев бывших «простых советских людей». Жизнь показывает, что даже при понимании объективной необходимости перемен в административном, хозяйственном и политическом устройстве страны, практическая ломка названных институтов приводит к серьезным конфликтам.

Особенное в рассматриваемом явлении - это относительно самостоятельные социально-психологические черты восприятия явления малыми группами. Такие особенности требуют специфических мер предосторожности при проникновении малого бизнеса в места локального дислоцирования национальных и социально-профессиональных групп. В противном случае, так же наблюдается непринятие представителей и организаций бизнеса у конкретных профессионально-классовых групп, преимущественно представляющих ту или иную территорию. Такие реакции зафиксированы не только в отдельных республиках, краях и областях Российской Федерации, но и конкретно проявляются в волнениях шахтеров, водителей транспорта, представителей других профессий.

Единичные или отдельные особенности конкретных личностей тоже требуют учета при распространении рыночных отношений. Бывшие советские люди, привыкшие к условиям работы в государственных иерархизированных структурах (как показывают наши исследования), в массе своей (каждый взятый по отдельности) проявляют неспособность к индивидуальному предпринимательству. «Соблазнившись» перспективами в сфере малого бизнеса, они, по инерции восприятия, ожидают тех же социально-поведенческих реакций от окружающих, ориентируются на их удачи или неудачи, которые последние демонстрировали в прежних официальных структурах. На деле же, личность рядового предпринимателя оказывается еще менее социально защищенной, чем рядового члена государственной организации,

он уже не может реально рассчитывать на поддержку прежних структур. Нами наблюдаются и анализируются весьма многочисленные случаи не только ухода с государственных предприятий в сферу предпринимательства, но и возвращения или, чаще, попыток возвращения обратно. И в тех, и в других случаях, личность наталкивается на новые многочисленные, так называемые «отдельно возникающие» социально-психологические барьеры, которые преодолеваются не менее сложно, чем уже рассмотренные. Одним из таких «барьеров» является уже сформировавшиеся умонастроения.

Любое *умонастроение* рассматривается социальными психологами как результат одновременного и относительно длительного воздействия внешних и внутренних факторов на отдельную личность или группу людей, в процессе которого формируются определенные аттитюды поведения.

При анализе общественного поведения, в том числе и экономического, выделяются его когнитивный, коннотивный и аффективный компоненты. Умонастроение, как правило, формируется под влиянием первого и третьего компонентов и предшествует, а, нередко, и сопровождает конкретный поведенческий акт.

Бесспорен и неплохо изучен идеологический или мировоззренческий компонент умонастроений. По отношению к обсуждаемой проблеме, совершенно ясно инертное представление россиян о нравственности собственных и чужих поступков, касающихся экономических взаимоотношений. Как уже отмечено, абсолютное большинство из них сформировалось под всеобъемлющим идеологическим воздействием марксизма, рассматривавшего любую предпринимательскую деятельность в контексте противостоящих социалистическим капиталистическим отношений, а бизнес, в его расхожем понимании, тем более. Вместе с тем, в отличие от многих других мировоззренческих образований (например: убеждений, социальных установок, ценностных ориентаций и т.п.), умонастроение несет в себе ярко выраженный эмоциональный заряд. Именно эта его составляющая позволяет довольно легко обнаружить, зафиксировать и даже, с достаточной степенью вероятности, прогнозировать развитие феномена. Более того, зная определенное умонастроение, можно воздействовать на него, а, следовательно, и управлять поведением не только отдельной личности, но и больших групп.

Умонастроение не просто побудительно, оно социально действенно. При этом вектор направленности его действия определяется, прежде всего, аффективным наполнением, а не мировоззрением. Чаще всего, побудительным механизмом к действию служит нарушенная

установочность восприятия в конкретной провоцирующей ситуации в среде ближайшего социального окружения.

Изучая в лонгитюде названный социально-психологический феномен, мы не должны равнодушно созерцать стихийное развитие умонастроений людей сегодняшней действительности.

Особенное недоумение вызывают весьма наивные, и, фактически, столь беспомощные массовые опросы населения по поводу их политического и экономического бытия. Уж слишком часто диаметрально расходятся разнокалиберные оценки и прогнозы, даваемые средствами массовой информации, с реальными поступками и умонастроениями населения России в целом, а также ее регионами и отдельными социальными группами, в частности.

Что же собственно происходит? Все дело в том, что при массовых опросах ответы на интересующие исследователей вопросы люди дают, исходя из уже обобщенных массовым сознанием весьма нешироких по спектру отношений к ставшему давно привычным объекту. Поэтому в их ответах ничего нового, неизвестного самим задающим вопросы, в принципе, быть не может. Тем более, нередко и все возможные ответы перечислены опрашиваемому. Ему надо только указать, будто бы, наиболее соответствующий его собственному мнению, а вот собственного-то мнения в этот момент и не оказывается. Вербализованные варианты ответов заставляют выбрать наиболее идеологизированный вариант. Это совсем не значит, что опрашиваемый респондент сознательно вводит в заблуждение спрашивающего. Очень часто срабатывает стереотип ответа, выработанный средой широкого социального окружения к широкому же социальному или социально-экономическому явлению.

Конкретный же поступок по опрашиваемому поводу конкретный респондент совершит в совершенно других условиях, когда никакая идеологизированная внутренняя цензура уже не будет препятствовать его собственному волеизъявлению. Он будет оценивать не явление вообще, а конкретного бизнесмена в локальной ситуации по частному поводу.

Вот и оказывается, все или большинство соглашаются, например, с положительной оценкой развивающегося бизнеса в России, но почти каждый из нас эмоционально протестует против непонятно откуда взявшихся непомерно высоких цен на необходимый нам конкретный товар.

Все сказанное позволяет сделать следующий вывод: на пути формирования рыночных отношений и широкого развития предпринимательства в России стоят невидимые социально-психологические барьеры, и, прежде всего, такие массовидные и действенные, как личност-

ные и групповые умонастроения. Государство необходимо должно учитывать природу и механизмы возникновения этих препятствий и находить способы их возможно более быстрого и безболезненного преодоления.

Пожалуй, первостепенную значимость в преодолении названных «барьеров», в т.ч. и консервативных умонастроений, приобретает сегодня в России создание, *de facto*, а, одновременно, и целенаправленное формирование новых представлений и умонастроений людей о таком рыночном продукте как *маркетинг*.

3.1.1. Социально-психологические особенности современного маркетинга

Маркетинг - это, по большому счету, всего-навсего средство для достижения определенных рыночных целей наиболее эффективным способом. Сюда входит ряд технических средств и психологических методов, которые направлены на удовлетворение в наилучших для потребителей психологических условиях естественных или искусственно вызванных потребностей. Таково понимание этого, во многом загадочного для россиян, термина в самом широком значении (смысле).

Американская маркетинговая ассоциация дает такое узкое определение данного слова: маркетинг - это процесс концептуальной разработки идей, товара и услуги, определение их цен, рекламно-пропагандистских мер и систем распределения [147, 171, 177].

Действительно, имевшие место тенденции спроса и предложения на существовавшем потребительском рынке в стране, многолетнее господство дефицита укоренило в сознании мысль, что советские граждане приобретут все, что произведет промышленность. Наши хозяйственники, промышленники, руководители предприятий и организаций находились в плену этого *представления*. Однако в последние годы насыщение рынка товарами повседневного спроса постоянно прогрессировало, вследствие чего и возникли явные признаки затоваривания.

Частые и глубокие сдвиги рыночного спроса, которые порождают комплекс рыночных проблем и усложняют процесс реализации товаров, привели к появлению в нашей стране маркетинга.

В связи с усложнением внешней среды бизнеса, укрупнением и повышением уровня маркетинговых операций, именно от их качества стал зависеть успех хозяйствования в целом [81]. Желательность использования маркетинга, как средства *повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности*, превращается в необходимость и становится

возможной, если предприятия располагают в своей хозяйственной деятельности достаточной свободой, позволяющей им оперативно откликаться на изменение рыночной конъюнктуры, а также свободно манипулировать своими ресурсами, производственными и иными возможностями для достижения поставленных рыночных целей.

В стратегию и тактику маркетинга закладывается наиболее эффективный, с точки зрения сбыта товара, принцип: «сначала узнай, какой товар, с какими потребительскими свойствами, по какой цене, в каких количествах и в каких местах хочет и может приобрести потенциальный покупатель, а потом уже думай об организации производства!». Успех в работе может быть достигнут только в том случае, если стратегия и тактика опираются на базу потребностей потенциальных покупателей.

Одной из задач маркетинга является изучение потенциальных и реальных клиентов. Во многих ведущих компаниях Японии, например, существуют группы изучения «потребительской удовлетворенности». В состав этих групп входят психологи и социологи. В других компаниях существуют группы по изучению «образа жизни потребителей», в которых также работают психологи и социологи. Цели и задачи этих групп направлены на изучение потребностей, мотивов, образа жизни клиентов. Также изучаются их замечания и жалобы, учитываются лучшие идеи, услышанные от потребителей, и на этой основе проектируется производство новых товаров, их количество и качество.

Если предприятие не научится объективно воспринимать подлинные нужды заказчика со всеми их изменениями во времени, в «один прекрасный день» конкуренты непременно предпримут серьезную попытку изменить существующее положение. Следовательно, вне всякого сомнения, первейшей заботой предприятия должен стать учет интересов своих клиентов.

И наша работа стала откликом на формирующийся социальный заказ. Поэтому у нас возникло решение использовать данный заказ, ибо он может дать не только теоретическое психологическое осмысление российского маркетинга, но и быть практически полезным. Автор совершенно не претендует на всесторонний анализ многообразных маркетинговых явлений. Он лишь пытается, более или менее детально, рассматривать всего одну его область, которая связана с *психологическим управлением*: изучение возможностей формирования семантического образа предприятия в *сознании потребителя*. Такое изучение полезно не только для создания торговой марки предприятия и товара. Подобные теоретико-практические раз-

работки могут стать начальным этапом создания основной *маркетинговой стратегии предприятия*.

В основную маркетинговую стратегию входят обычно: анализ внешней среды и анализ внутренних условий предприятия. В данном случае мы делаем акцент на изучение внешней среды, так как предполагаем, что наша работа может оказаться своеобразным пособием для начинающих российских специалистов в области маркетинга и рекламы, а также для руководителей предприятий разных форм собственности, которые хотят сделать свою организацию более успешной.

Повторяем, рыночные отношения диктуют новые формы хозяйствования, где управление должно строиться преимущественно на принципах маркетинга. Данная работа направлена на то, чтобы восполнить явный дефицит психологических разработок в рассматриваемой области человеческой жизнедеятельности.

Умелое применение законов психологии, как свидетельствует литература и показывает практика, позволяет получать значительный социальный и экономический эффект [41, 69, 81 и др.]. Поэтому перед практической психологией встает проблема изучения того, как конкретный человек познает и воспринимает сложный мир социальных отношений, других людей, как формируется целостная система представлений и отношений буквально каждого конкретного человека, каждой конкретной группы людей.

В этой связи, мы наблюдаем, как растет с каждым годом популярность метода техники репертуарных решеток (ТРР) Дж. Келли. Сегодня это уже целое направление в социальной психологии. Гибкость и эффективность репертуарных решеток, качество и количество получаемой информации делают их пригодными для решения широкого круга задач. Методики этого типа используются в самых разных областях практической деятельности в педагогике, социологии, политике. Метод ТРР похож на такие техники субъективного шкалирования, как семантический дифференциал, методики сортировки и классификации. Метод ТРР является наиболее общим и универсальным. Это, так сказать, «родовой» метод, вобравший в себя и преимущества свободной беседы и структурированного интервью, и положительные черты оценочных и самооценочных техник, о которых мы говорили выше (см. главу 1). Ценнее всего для нас то, что этот метод может быть настроен на реконструкцию самых разнообразных областей субъективного опыта человека, на выявление смысловых конструктов различного уровня обобщенности и значимости. Это один из немногих методов, который позволяет использовать не только уникальные, свойственные одному человеку нормативные шкалы, но и

общегрупповые. При этом, метод репертуарных решеток - современный метод, ориентированный на использование ЭВМ, персональных компьютеров и т.п.

В своей практической деятельности мы применяли метод Дж. Келли в разнообразных, но, прежде всего, в маркетинговых исследованиях, когда целью конкретной работы является определение *семантического образа предприятия в сознании потребителя*. Подобная цель - всего лишь этап в маркетинговых исследованиях, но он позволяет в дальнейшем эффективно и быстро спроектировать перестройку работы предприятия под запросы рынка. На его основе легче изменить рекламную политику предприятия, определить побудительные и сдерживающие мотивы потребителей с целью прогнозирования их поведения. Понятно, что все названные мероприятия позволяют, в конечном итоге, увеличить интенсивность сбыта товаров и услуг в жестких условиях конкурентной борьбы.

В контексте данной главы мы рассматриваем лишь начальный этап программы по исследованию семантического образа предприятия на основе названного метода. Согласно накопленному опыту, можно утверждать, что семантический образ предприятия позволяет изучить имидж конкретной организации, что для всех производимых ею товаров, без исключения, имеет, совершенно бесспорно, большое значение. Имидж предприятия, во многом, определяет поведение покупателя.

Изучение этого имиджа, в данном случае производственной организации, конкуренции, мотивов и потребностей потребителей ее продукции позволяет разработать основную маркетинговую стратегию, осуществление которой прямо направлено на повышение эффективности работы предприятия, от чего зависят и выполнение им всех остальных социальных функций.

С точки зрения психологического управления, подобное исследование непременно требует решения следующих задач.

I. Теоретическое обоснование изучения семантического образа конкретной производственной организации. (В нашем случае, напоминаем, это, чаще всего, предприятия машиностроения и нефтехимии.) Для этого осуществляются:

- 1) анализ внешней среды;
- 2) отбор и изучение методов исследования мотивов и потребностей людей этой среды.

II. Анализ мотивов и потребностей потребителей. (На основе полученного материала строится затем практическая реализация преимуществ семантического образа предприятия через сознание потребителя):

- 1) выбор и обоснование конкретных форм реализации исследований;
- 2) реализация первого этапа программы на примере изучения семантического образа предприятий.

Маркетинговый анализ

В конкурентной среде, которая является сегодня объективной средой любой производственной организации, конкретное предприятие должно производить только то, что оно сможет продать, или вообще ничего не производить. Как известно, суть маркетинга заключается в формуле: действовать, основываясь на определенных, строго научных, знаниях. На практике, маркетинг означает современную коммерческую деятельность, основанную на знании рынка, осуществляемую по схемам предварительных оценок рынка. Эта коммерческая деятельность должна быть динамично ориентированной на амбициозные цели и рассчитанной путем комбинирования выбранных и скоординированных средств (при этом, обязательно строго контролируемой).

Заниматься маркетингом - это значит постоянно изучать, анализировать, сомневаться, не останавливаясь на достигнутом, осознавать, что существуют конкурирующие фирмы, и что легче потерять клиентов, чем найти их. Это значит, - постоянно допускать и иметь возможность обновления всех данных о своем предприятии и о его среде, предвосхищать, по возможности, эти изменения, понимать, что все течет, все изменяется, и нет предела развитию. Заниматься маркетингом - это постоянно осознавать, что среда (социальная, демографическая, экономическая, технологическая) изобилует подводными рифами, на который может натолкнуться самый лучший проект, в котором данный элемент неверно оценивается или же не учитывается вовсе.

Для разработки основной маркетинговой стратегии сначала необходимо правильно и достаточным образом охватить постоянно изменяющиеся условия среды, так или иначе окружающие данное предприятие. Маркетинговый анализ позволяет не только выяснить, но и разъяснить руководству организации возможности своего предприятия и его продукции, достоинства и недостатки собственного товара на рынке, а также угрожающие им факторы среды. Все названное позволяет достаточно полно и точно определить и сформулировать цели маркетинга. На сегодняшний день, маркетинг, рассматриваемый нами в качестве необходимого, это всего лишь только один из методов психологического управления.

Первым шагом в определении основной маркетинговой стратегии, как уже сказано, является изучение условий внешней среды, которая, естественно, постоянно меняется, оказыва-

ется иногда благоприятной, иногда угрожающей для конкретного предприятия. Ясно, что при этом необходим перманентный тщательный анализ изменения внешней среды на рынке продукции: хорошими возможностями на рынке следует воспользоваться возможно быстрее, даже вопреки угрозам для предприятия. И, наоборот, плохие условия лучше переждать, работая на опережение конкурентов в ближайшем будущем. Таким образом, результаты такого анализа являются основной маркетинговой стратегии и тактики успешной производственной организации. Разумеется, весь этот анализ, разрабатываемые стратегии и тактики поведения конкретного предприятия на рынке должны оптимально учитывать финансовые и производственные возможности организации, ее связи с кредиторами, поставщиками сырья и т.п.

В последующих главах мы постараемся показать, что именно умелое использование психологической науки в маркетинговом анализе, и, наоборот, использование маркетинга в психологическом управлении - неотъемлемое преимущество руководителей сегодняшнего и завтрашнего дней. Постоянное изучение рынка, конкуренции, исследование скрытых мотивов поведения клиентов, их побуждений что-то приобрести и от чего-то отказываться, позволяет существенно повысить эффективность и надежность деятельности организации и сократить возможные экономические издержки, а, следовательно, быть успешным в конкурентной борьбе.

Маркетинг представляет собой деятельность, включающую многочисленные психологические элементы, внешне разобщенные, но внутренне взаимосвязанные, объединяющие тех, кому надо что-то продать и тех, кому выгодно это что-то купить. Поэтому практические психологи видят свою задачу в изучении психологических факторов производства и продажи, при этом они должны, по возможности, использовать свои методы на пользу организации, которой служат. Даже самые успешные из них вынуждены постоянно совершенствовать используемые ими методы, искать и находить новые, позволяющие ускорять и углублять необходимые для достижения цели исследования.

Пусть еще некоторым руководителям государственных и частных организаций не всегда ясно это, но деятельность уже большинства современных промышленных предприятий и фирм с их широким спектром экономических и социальных задач уже не может быть успешной без применения психологических знаний, вообще, и элементов психологического управления, в частности [81]. В этом плане наши психологические исследования в маркетинговом анализе нацелены и на то, чтобы те, кто принимает решения, познакомившись с данным материалом, смогут точнее определить стратегии и тактики своих организаций, обеспечивая их,

с помощью психологов, вероятной и надежной информацией о рыночном спросе и предложении, о конкуренции и других составляющих рыночных отношений.

В сферу обязательного маркетингового анализа внешней среды входят не только определение позитивных факторов, но так же и нахождение сомнительных рыночных возможностей и даже негативных моментов. В особенности, большое значение имеет определение ситуативных рыночных возможностей, куда входит структурный анализ рынка с его неизменными конкурентами и такой же анализ мотивов и потребностей реальных и потенциальных потребителей.

Полученная в результате анализа внешней среды информация служит основой для корректирования целей предприятия или даже постановки новых. Любое предприятие функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателя соответствующей информацией о потребительских свойствах своей продукции, о месте ее продажи, о гарантиях качества и сервисных услугах по обеспечению этих гарантий. С рынка предприятие получает деньги и информацию (объем и темпы продажи, мнение покупателей о качестве, данные о товарах конкурентов). Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое. Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой предприятие выступает как принимающее звено по отношению к поставщикам сырья, комплектующих изделий, разного рода указаниям директивных органов, контрольным акциям различных инспекций, банков и т.п. В ответ на этот поток материальных, финансовых и информационных «посланий», предприятие направляет информацию и деньги на расширение собственного производства [133]. Это свидетельствует, что предприятие оказывается тесно связанным тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой.

В свою очередь, внешняя среда предприятия представляет собой сложное и, к сожалению, во многом непредсказуемое явление. В нее входят покупатели с их психологическими и демографическими характеристиками, определяющими не только спрос, но и сбыт товаров предприятия (при прочих равных условиях); конкуренты; посредники (транспортные учреждения, посредники, поставщики, сбытовые фирмы, торговые агенты); финансовые учреждения; рекламные агентства (посредники в связях предприятия с прессой и другими средствами массовой коммуникации) и фирмы, изучающие общественное мнение, а также контролирующие федеральные, муниципальные и другие правительственные органы. Кроме того, к условиям внешней среды относятся действующие и готовящиеся законы, общая, нестабильная се-

годня, экономическая ситуация. политический климат, научно-технические достижения, культурные и иные традиции [81].

Во всем многообразии факторов внешней среды можно заметить разделение их на две группы: *первая*, которая поддается воздействию (управлению) со стороны руководства предприятия, и *вторая*, которая такому управлению не поддается, а, значит, требует приспособления конкретной организации к себе. Разделение это чрезвычайно важно с точки зрения прогнозирования и конъюнктурных исследований, а также стратегического и иного планирования, выдвижения и достижения разнообразных целей, которые непременно выдвигает любая организация как субъект деятельности.

Для маркетинговых исследований внешней среды требуется, как правило, большое количество специалистов из разных областей знаний: экономистов, социологов, психологов, политологов, статистиков, техников и т.д. Но это в идеале. Мы же в абсолютном большинстве своих исследований ограничиваемся только анализом так называемой внешней микросреды, в которую входит изучение рынка, конкуренции, мотивов и потребностей потребителей. Совершенно бесспорно, что именно эти области исследований и требуют, в первую очередь, компетенции социальных психологов и социологов-управленцев.

Исходя из практического опыта наших исследований, мы полагаем, что для малых и средних предприятий, которые в состоянии быстро, без больших затрат перестроить или изменить направление своей деятельности и на тактическом уровне конкретизировать свои цели на относительно короткий период времени, анализа внешней микросреды бывает вполне достаточно для разработки основной маркетинговой стратегии, а за нею и конкретных тактических действий на основе анализа рынка, с точки зрения внешней микросреды.

Между производителями и пользователями существует определенная дистанция, которая выражается в неполном знании каждой из сторон и потребностей противоположной, в несоответствии между количеством продуктов, произведенных одной стороной и потребностями другой. Для преодоления этого несоответствия предприятию необходимо проводить перманентный анализ рынка.

Изучение рынка ставит перед собой несколько задач (вопросов):

- Что мы продаем?
- Кому мы продаем?
- Как мы продаем?
- Что мешает нам продавать?

- Как добиться увеличения сбыта продаж?

Рынок - это особая экономическая категория, которая определяет всю совокупность предприятий, функционирующих в данной сфере обмена, - так обычно толкуют это понятие словари. Но ведь рынок - это тысячи и миллионы потенциальных покупателей, которых нужно объединить в более или менее однородные группы, чтобы применить по отношению к ним целесообразную, строго определенную производственную политику (производить преимущественно или только для этих групп и продавать им товары, которые им нужны) и политику рекламы, которая рассчитана именно на них, на их манеру видеть, воспринимать и оценивать товар, на их «рыночное» поведение, имеющиеся возможности оплаты или обмена.

Знать свои рынки, в широком смысле слова, - это значит знать своих потенциальных клиентов и их среду (экономическую, психологическую, законодательную). Это знание должно быть как можно более полным в количественном, качественном и мотивационном планах предприятия, располагающего различными средствами и многообразными информационными источниками, которые и позволяют оперативно осуществить количественное и качественное исследование, представить качественный анализ интересующих нас факторов, явлений, обстоятельств.

Прежде всего, таким источником являются результаты деятельности самого предприятия. Анализ продаж, рынка сбыта, ведения дел, рекламаций клиентов и т.д. уже позволяет конкретной организации выявить изменения в своей деловой активности, определить состав клиентов, его обновления, а также эффективность собственной коммерческой деятельности, рекламной компании и компании, связанной с продвижением товара на рынок.

Первичный процесс анализа покупателей, «разбивка» их на группы называется *сегментацией*. Сегментация является нисходящим процессом (от группы к подгруппе и к индивидам). Деятельность по определению групп покупателей осуществляется как на основе разнообразных количественных, так и качественных критериев (возраст, пол, жилищные условия, доходы, принадлежность к социально-профессиональной группе). Качественная сегментация осуществляется и на основе психологических данных (консерватизм, наличие лидеров, авторитетов, положительное или отрицательное отношение к изменениям, новшествам...). Понятно, что деятельность, направленная на изучение различных сегментов рынка, имеет большое значение для организации, производящей товар. Самое трудное в этом деле - выявление действительно значимых критериев или эмпирических показателей (референтов).

При очень большом числе сегментов приспособление к требованиям каждого обходится дорого, поэтому относительно товаров индивидуального использования рекомендуется, все-таки, устанавливать достаточно крупные сегменты. Рекомендуется так же устанавливать вес, очередность (ранжирование) сегментов. На первые 20% из них, которые способны обеспечить 60-80% прибыли предприятия, следует обращать особое внимание, их надо анализировать тщательно. Как правило, нет смысла рассматривать сегменты, относительно которых нет достоверной информации (или ее получение сопряжено с непропорционально большими усилиями и затратами - Г.М.М.).

На этапе предварительного исследования обычно идет поиск и анализ данных, опубликованных в специальной литературе, в других информационных источниках об интересующем нас рынке. После знакомства со специальной литературой (информацией), чаще всего, но далеко не всегда, становится ясно, какая дополнительная информация требуется.

3.1.2. Оперативное планирование в маркетинге

Следующий шаг в изучении рынка называется *этапом оперативного планирования*. На этом этапе составляется перечень необходимых данных и методов их получения (личное интервью, опрос по телефону, рассылка анкет), а также способов обработки и форм предоставления результатов (объем текстов, виды таблиц, графиков и т.д.). Рекомендуется составлять план отчетов и заранее предусмотреть способы их предоставления. Необходимо четко и детально изложить такой план, цели и задачи предстоящих исследований и ознакомить с этими документами всех оперативных работников, которые примут участие в их реализации. При этом, опыт показывает, что необходимо информировать обо всем этом руководство организации, чтобы потом не было осложнений и возражений...

Если предприятие исчерпало внутренние и внешние источники информации, но не получило достаточно сведений о своих планах и клиентах, ему следует предпринять новый анализ, в результате которого оно будет располагать «ключами» к рынку и данными, известными только этому предприятию. Подобный анализ включает уже более качественное определение выборки потенциальных клиентов, одно или несколько исследований путем опроса, разбора и анализа результатов экспертной оценки, сбора и анализа независимых характеристик предшествующих исследований.

Конкретные результаты исследования рынка - это, чаще всего, сплошные таблицы, цифры, но эти цифры отвечают на те вопросы, которые были поставлены, поэтому формулировке вопросов должно быть уделено самое пристальное внимание.

Исследование рынка - не самоцель, а источник информации для принятия эффективных управленческих решений, которым мы посвятили отдельный параграф.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.2.1. Психологический анализ конкуренции

Сегодняшний рынок редко представляет собой пространство, совершенно свободное от присутствия конкурентов. Производители обычно образуют некую структуру поставщиков продукции, и к этой структуре конкретное предприятие вынуждено приспосабливаться, прежде всего, утрачивая во многом свою самостоятельность. Если, все-таки, предприятие предполагает столкновение на рынке со своими конкурентами, то ему необходимо знать, что интерес, который его продукция вызывает на рынке, неизбежно будет распространяться на аналогичную продукцию конкурентов. Поэтому ему следует подробно ознакомиться с состоянием конкуренции на интересующем его рынке.

И большое, и маленькое предприятие должны учитывать наличие конкуренции, ибо каждая организация стремится увеличить свою долю на рынке, заранее готовится к тому, чтобы расширить поставки своей продукции и даже запустить новый продукт и т.д. Поэтому, чаще всего, предприятия должны составить список всех тех элементов, знание которых может, в случае необходимости, способствовать отражению удара и, более того, предвосхитить этот удар [81].

Поскольку конкуренты способны сильно влиять на выбор организацией, которой мы служим, рынка, на котором она будет пытаться работать, следует учесть, что конкуренция в области маркетинга может быть *трех родов*.

Функциональная конкуренция возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить чрезвычайно разнообразными способами и, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами. Более того, функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем уникального товара, ибо его можно заменить менее уникальным.

Видовая конкуренция - следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то существенно важным параметром. Таковы, например, легковые автомобили одного класса, но с разными по мощности двигателями.

Предметная конкуренция - результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной, что в некоторых случаях верно, однако, следует иметь в виду, что межфирменными обычно являются и два других рода конкуренции... Известно же, что критерии оценки одного и того же товара или услуги неодинаковы. Поэтому важно уточнить эти критерии применительно к ситуации. Конкурентоспособность, прежде всего, определяется себестоимостью и продажной ценой товара, а также надежностью снабжения, техническими инновациями или новизной продукции в целом, послепродажным обслуживанием, стимулированием сбыта и рекламой.

Стратегию основных конкурентов изучают теми же методами, которыми исследуют рынки. К числу факторов, используемых конкурентами для обеспечения успеха, можно отнести все маркетинговые составляющие, однако совершенно необходимо выделить наиболее важные из них.

Обычно при оценке конкуренции отвечают на следующие вопросы:

Каковы главные критерии конкурентоспособности чужих товаров?

Какова практика фирм-конкурентов в рекламе и стимулировании сбыта?

Какова практика фирм-конкурентов относительно наименований (торговых марок) товаров?

В чем заключаются привлекательные стороны, например, упаковки товаров-конкурентов?

Какой уровень сервиса предлагают конкуренты в гарантийный и послегарантийный период?

Используют ли конкуренты для сбыта местную торговую сеть или создают собственную?

Какова практика товародвижения у фирм-конкурентов (виды транспорта; объем запасов; размещение складов; виды складов и их стоимость)?

Экспортируют ли конкуренты свою продукцию, куда, что именно, в каком количестве, по какой цене и на каких условиях?

По каким каналам реализуется продукция, какие особые условия предоставляются оптовикам, розничным торговцам (отсрочки платежей, наценки, скидки)?

Какую информационную политику проводят предприятия-конкуренты (реклама общего характера, стимулирование сбыта, реклама на месте продажи, общественные связи)?

Какова их динамика, их коммерческая целеустремленность, инициативность?

Какова история их продукции, их успехов, их неудач?

Каков их исследовательский потенциал (технологический, психологический, коммерческий). Запускают ли они новые продукты, меняют ли характер своей деятельности?

Как воспринимается соотношение «качество - цена» в их продукции. Является ли послепродажное обслуживание удовлетворительным?

Какие «плюсы» или «минусы» по сравнению с продуктами рассматриваемого предприятия имеют объективно продукты конкурирующих фирм?

Каков имидж марки конкурирующей фирмы и ее продукции (серьезность, солидность, надежность, высокие технические показатели, отделка, упаковка)?

Каков ассортимент продуктов (с точки зрения количества и качества)?

Что собой представляют клиенты конкурирующего предприятия. какова их покупательная способность, географическое распределение?

Каковы причины приобретения или отклонения продуктов конкурирующих фирм (цена, обслуживание, качество, а в случае товаров промышленного назначения - сроки поставок, условия оплаты, взаимные договоры и т.д.)?

В результате столь подробного выяснения конкурентной ситуации, получается информация, которая позволяет прийти к заключению, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, а далее сделать вывод об ассортименте товаров и политике цен, рассчитать сбытовые издержки конкурентов, выявить товары рыночной новизны, определить расходы конкурентов на рекламу и продвижение товара. Зная все это, вполне можно спроектировать в противовес конкурентам и выиграть соревнование за рынок. Более того, каждый конкурент, безусловно, рассматривается по отдельности, а затем составляется сводка, из которой можно определить ключевые факторы успеха каждой стратегии (конкурента) и выявить слабые их стороны, без знания которых невозможно завоевывать сколько-нибудь заметную долю данного рынка.

3.2.2. Социально-психологические аспекты имиджа людей и товаров

В отечественной литературе из книги в книгу повторяется определение имиджа товара, которое некогда дал Д.А. Леонтьев. Этот автор предположил: образ товара - есть ни что иное как представление, которому присуща определенная устойчивость, сходство выделенного набора качеств у различных людей. Имидж - по природе своей, иррационален, эмоционален,

интуитивен и находится в сфере подсознательного. При этом, автор полагал, что на формирование образа товара оказывают влияние, прежде всего, эмоции, возникающие в результате «столкновения» людей с объектом.

Длительное время отечественные психологи, в первую очередь, члены кафедры социальной психологии МГУ, которую почти двадцать лет возглавляла Г.М. Андреева, рассматривали имидж в качестве одного из механизмов психологического внушения. «Имидж, - пишет Галина Михайловна, - это специфический «образ» воспринимаемого предмета, когда ракурс восприятия умышленно смещен и акцентируются лишь определенные стороны объекта» [6]. Можно предполагать, что автор настаивает на том, что имидж - это ложное отображение, оно иллюзорно. Более того, внушающий эффект достигается из-за того, что «краски образа» сгущаются в напряжении соответствия ожиданиям воспринимающих.

Вероятно, совершенно не случайно описываемое явление подробнее всего исследуется в рекламе.

Для нас, в контексте нашего исследования, особый интерес представляет, разумеется, понимание имиджа продаваемого товара, а не имиджа политического лидера, например. При слове «имидж» возникают представления об упаковке товара, его внешнем оформлении, о некоем фирменном стиле, а, главное, о средствах массовой информации, рекламирующих этот товар и создающих его имидж. Однако, с точки зрения И.Ю. Никольской, имидж одного и того же товара может быть совершенно различным, в зависимости от того, как влияет на формирование образа марка, фирма, производящая товар, их общественное влияние, а также то, в каком направлении они должны видоизменяться для того, чтобы придать марке искомый положительный образ.

В Америке и Европе нередко публикуются результаты многочисленных рейтинговых распределений различных товаров и производящих эти товары фирм. Психологи и деятели рекламы, тем не менее, не решаются конкретизировать свойства имиджа, определить их, что называется, «разложить его компоненты по полочкам». В этом вопросе большинство полагается на «творческую интуицию». Вместе с тем, современные общественные науки вполне допускают наполнение любого нового образа каким-либо сходным содержанием, достаточно субъективно оцениваемым и трактуемым. Однако психологи, вооруженные соответствующими методами, могут исследовать уже сформированный образ, и способны оценить степень влияния различных факторов на его формирование. Д. Отилви описывает эксперимент, в котором группе работников рекламы предлагали список качеств, ценимых в человеке (доброта,

ум, надежность и т.п., всего 32), с просьбой выделить среди этих человеческих качеств при-
сущие марке «Мальборо». Испытуемые отметили, что «Мальборо» олицетворяет *силу, до-
стоинство, надежность, доверие и свободу*. Подобные исследования проводятся и с потре-
бителями продукции других фирм. Как правило, получается, что люди легко, не задумываясь,
пользуются критериями, принятыми в человеческих отношениях. Из этого И.Ю. Никольская
делает вывод, что людям вообще свойственно приписывать торговой марке человеческие
ценности, которые, как считают рекламисты, должны быть изначально заложены в имидже.

Товаром может стать не только некий продукт человеческой деятельности, предназна-
ченный для продажи, но и человек, предприятие, общественный институт, - все они при
определенных условиях могут стать объектом «продажи». Именно для такого рода товаров
огромную роль играет имидж, сформированный в восприятии клиентов-покупателей.

К сожалению, проблема имиджа в отечественной литературе практически не разрабо-
тана и ее еще предстоит исследовать. Более разработанной оказалась тема имиджа конкрет-
ной личности, имидж политического лидера. Так, П.С. Гуревич считает, что имидж челове-
ка - понятие, почти синонимичное персонификации, «но более обобщенное, включающее не
только естественные свойства личности, но и специально наработанные, созданные, связан-
ные, как с внешним обликом человека, так и с его внутренним содержанием, психологиче-
ским типом, черты которого отвечают запросам времени и общества» [114, с. 6]. В рамках
этого подхода существует большое количество литературы с рекомендациями по развитию
качеств, присущих лидеру, политику, менеджеру, отработке навыков эффективной коммуни-
кации, «секретам личного обаяния», этикету, макияжу и т.п. [см. 114].

Известный отечественный специалист по управлению В.М. Шепель определяет лич-
ный имидж как «оценочное отношение группы людей к кому-либо из них». Он называет чер-
ты, присущие «образу в целом». Человек с высшим имиджем, по мнению Шепеля, должен
быть красивым, вызывать яркие впечатления, должен соответствовать ожиданиям, потребно-
стям, в частности, в «психологическом взаимозаражении, в слитости своих переживаний»,
вызывать доверительное отношение, т.е., необходима общая положительная эмоциональная
оценка.

В народе давно бытует довольно точное и весьма консервативное по содержанию вы-
ражение: «новое - это хорошо забытое старое». Изучая имидж товара и руководителя, мы со-
вершенно неожиданно вышли на феномен стереотипа. А ведь стереотип тесно связан с

инертностью представлений, да и психики вообще. Почти по той же инерции мы обратились к ученым, которых знаем давно и мнение которых, как правило, охотно разделяем.

В.В. Знаков изучал факторы, влияющие на формирование стереотипа «афганца». Им экспериментально установлено, что наличие контактов с ветеранами, оцениваемое психологическое сходство (четкость идентификации), а также более старший возраст испытуемых являются теми факторами, которые способствуют разрушению стереотипов межличностного понимания, приводит к более реалистичным оценкам.

В исследовании Н.В. Бахаревой было так же выявлено, что одним из факторов, приводящих к ослаблению и преодолению негативных стереотипов, является «увеличение знаний об объекте отношений».

Сходные результаты получились в экспериментальном исследовании этнических стереотипов Г.У. Кцоевой. Автор выделяет в содержании стереотипа два аспекта: когнитивный (качество и количество информации о социальных объектах) и отношение. В его исследовании получилось, что в результате совместной деятельности происходит «обогащение» когнитивного компонента, а это, в свою очередь, оказывает влияние на эмоционально-оценочную составляющую. Однако само увеличение знаний не приводит к разрушению такого образования. Итак, имидж и стереотип оказались, образно говоря, почти однозначными «образами» социальных объектов.

К сожалению, в нашей отечественной литературе проблема образа социальных объектов оказалась недостаточно изученной. Мы предполагаем, что влияние систематизации и обобщения с литературой с целью дать определение и выделить основные свойства имиджа может стать вполне плодотворной. В целом, в литературе по рекламе можно встретить определение имиджа как образа жизни, согласно которому этот образ означает «уникальный набор качеств, которые, прочно укоренившись в мыслях и чувствах людей, сливаются в целостную картину товара перед «внутренним оком потребителей». Качества, которыми может обладать образ (имидж товара), с точки зрения рекламных практиков, вписывается в следующую формулу: старомодный, молодежный, современный, престижный, перспективный и т.п., со знаками «+» и «-»...

В качестве одного из элементов имиджа выступает отношение к товару, под которым понимается степень готовности дать положительную или отрицательную оценку определенным стимулам его производства. Положительная направленность эмоционального оценивания является действительным условием, фактором, стимулом формирования позитивного

имиджа (образа) товара, его конкурентоспособности. В противном случае, могут возникнуть серьезные проблемы со сбытом товара.

В заключение обзора данной темы следует сказать, что все, что здесь обсуждалось, имеет непосредственное отношение к имиджу организации и ее руководителей.

3.2.3. Социально-психологический анализ потребностей потребителей и мотивов их деятельности

Как бы не был значим и интересен анализ микросреды конкурентов, основной задачей маркетингового анализа для психологов является изучение мотивов и потребностей реальных и потенциальных клиентов, их побуждений что-то приобретать и от чего-то отказываться. Разумеется, такой анализ нужен для того, чтобы «наша организация» могла эффективнее воздействовать на потенциальных покупателей, предоставляя им то, чего они желают сейчас и еще пожелают завтра.

Психологи всего мира давно сошлись на том, что любая активность человека направлена на удовлетворение его витальных и духовных потребностей. Вместе с тем, наряду с потребностями, вызывающими желания и мотивы покупки товаров, существуют еще некие комплексные причины, которые получили название мотивов. Мотивация, лежащая в основе нашего поведения, является результатом постоянного взаимовлияния определенного круга сознательных и бессознательных, чувственных, интеллектуальных, а так же культурных и физиологических потребностей.

Даже самые жизненно необходимые или первоочередные потребности находятся под воздействием социальных факторов: это наши сознательные межличностные межгрупповые отношения, ситуации, которые мы переживаем, ценности, которые нам дороги, наши возможности и способности, восприятие нашего социального статуса и наших социальных ролей - все это элементы, которые изменяют наше поведение и влияют на него. Поэтому два индивида в одной и той же ситуации ведут себя по-разному не только в силу их природного темперамента, но и потому, что мотивы их поведения различны. Именно мотивы подталкивают нас к тому, чтобы что-то предпринять, купить, куда-то пойти. Совершая тот или иной поступок, человек, как правило, снимает напряжение, вызванное возникновением подобных желаний. Мотивы подчинены нашим отношениям, т.е., постоянной психологической предрасположенности действовать определенным образом. Отношения же представляют собой некий

психологический результат взаимодействия самых различных влияний, во власти которых мы постоянно находимся с раннего детства: семья, окружение (все микросоциальные структуры, в которые мы входим).

Истинные причины поступков не всегда носят осознанный характер, тем не менее, можно утверждать, с большой степенью вероятности, что первостепенным для производителя является понимание его потенциальных клиентов. Производитель заинтересован в информации о том, какими должны быть товары, их внешний вид, реклама, способные вызвать акт покупки. Суть таких «покупочных» актов сводится к удовлетворению возникающих потребностей человека.

Современная психология рассматривает потребность как некое специфическое состояние человека (группы людей, общества в целом), возникшее вследствие того, что этот человек существует, *во-первых*, сам по себе (т.е., в виде отдельной биологической особи), *во-вторых*, является составной частью (элементом) общественной системы, а, *в-третьих*, взаимодействует с внешним окружением - внешней средой (обществом, живой и неживой природой). Для такого существования абсолютно необходимы определенные предметы и условия окружающей среды. Ученые не только установили почти бесконечный перечень потребностей человека, но и ранжировали их. Примером тому - популярный «Треугольник Маслоу», к которому мы еще обратимся.

Потребности можно рассматривать с самых разных сторон - как биологические, социальные, экономические, производственные, культурные, интеллектуальные, досуговые и т.д. Это дает нам возможность сделать гипотетическое предположение, согласно которому проектирование любого товара необходимо начинать с анализа действующих и потенциальных потребностей тех людей, которые будут товар потреблять (покупать), независимо от того, удовлетворяет ли данный товар их индивидуальные, личностные, групповые (семейные, коллективные) или производственные потребности. Только осознав эти потребности, человек начинает целенаправленно, целеустремленно действовать, чтобы обязательно приобретать предлагаемый товар. Отсюда возникает необходимость в классификации потребителей-покупателей, чтобы точно связать их с товаром, как в рекламе, так и в сознании.

Для простоты изучения мотивов и потребностей мы предлагаем наиболее популярные классификации потребностей, принятых в психологии и социологии. Вспомним уже упомянутого А. Маслоу.

Первичные жизненные потребности человека не беспредельны, границы их удовлетворения четко обозначены. Однако при удовлетворении многих жизненных потребностей происходит их опережающий рост в качестве и количестве потребления: например, мода, вкусовые, эстетические качества продукта. И это даже в так называемых первичных потребностях. Вторичные потребности - более высокого уровня (социальные, культурные и духовные), в принципе, удовлетворить невозможно, т.к. они постоянно растут. Если на ранней стадии развития человеческого общества преобладают потребности, возникающие под влиянием факторов, вызванных естественной необходимостью, то с развитием производительных сил общества начинают доминировать потребности, определяемые социально-экономическими условиями жизни общества, потребностями самоутверждения личности, признания ее окружающими, как близкими, так и дальними.

На потребности людей влияет множество различных факторов: социально-экономические условия, в особенности - уровень развития производства, исторически сложившиеся привычки, условия жизни, быта и труда, национальные особенности, географические и климатические условия и т.п.

Потребности, таким образом, - категория не столько статическая, сколько социально-психологическая, а, следовательно, подвижная, динамическая: удовлетворенная потребность, обеспечив развитие, поднимает тем самым организм (личность, группу, общество) на новую ступень, к новым, более высоким потребностям.

Для удобства исследования социологи обычно классифицируют потребности следующим образом: иерархия потребностей подразделяется на четыре вида.

1. Потребности, связанные с семьей и определенные той социальной ролью, которую человек в семье выполняет (отец, супруг, брат и т.д.).

2. Потребности, возникающие благодаря общению и деятельности человека в разного рода малых социальных группах (бригаде, компании друзей и т.д.), в известной степени связанные, с одной стороны, с подражанием, с другой - обеспечением этого общения.

3. Потребности, вытекающие из того факта, что человек включен в деятельность больших коллективов (цех, завод, институт и т.д.).

4. Потребности, связанные с тем, что каждый человек принадлежит к определенной социальной системе и определенному государственному строю, обязан подчиняться законам и правилам общежития людей.

Эта классификация потребностей демонстрирует, как мы видим, последовательное расширение границ активности личности. Источник этой активности двоякий: с одной стороны, вполне естественное желание быть частицей общества и пользоваться всеми его благами, со второй - столь же естественное стремление выделять и демонстрировать другим свое собственное «Я» в качестве активной и суверенной единицы.

Некоторые исследователи выделяют еще ряд потребностей, которые обязательно актуализируются при приобретении какого-либо товара или услуги.

1. Потребность в безопасности

Это, прежде всего, услуга или товар, на который можно положиться.

2. Потребность в привязанности

Речь идет о том, что все мы привязаны к тем или иным вещам, людям, товарной марке, с которой давно знакомы и высоко ценим ее...

3. Потребность в комфорте

Эта потребность иногда носит частный, иногда обобщенный характер как выражение стремления человека к определенному уровню (качеству) жизни человека. Это, прежде всего, технические параметры, удобство, которое мы приобретаем с очередной покупкой.

4. Потребность в уникальности

Речь идет о желании выделиться на общем фоне и чем-то отличаться от других, приобретая какой-то товар.

5. Потребность в новизне

Сильно выражена у людей, которых привлекает неизвестное и неожиданное, желание обновить свои приобретения.

6. Потребность в экономии

Эта потребность вездесуща и присутствует в любом акте купли-продажи. Очень часто именно цена определяет, приобретут ли люди этот товар и где, в какой стране, регионе страны и т.п.

На основе этой классификации можно выделить ряд приемов, которые полезны при обучении работников сбыта, торговли.

Ряд исследователей предлагают следующую классификацию мотивов.

1. Утилитарные мотивы

Потребителя, прежде всего, интересуют эксплуатационные характеристики товара, его гарантийный срок, долговечность, возможность быстрого и качественного ремонта.

2. Эстетические мотивы

Особое внимание потребитель уделяет внешнему виду изделий, привлекательности формы, оригинальности цветового решения, возможности гармоничного сочетания с другими предметами. При этом, даже на уровне обыденных наблюдений становится ясно, что эстетические мотивы находятся в числе самых сильных и долговременных. Они способны доминировать, пока категория красоты будет занимать центральное место в жизни человека. Тут беспредельные возможности для проектирования рекламы, развития эстетических представлений и т.д.

3. Мотивы достижения, уподобления

В рекламе часто применяют проверенный на практике прием: товар рекламирует известный спортсмен, популярный артист или кто-то еще из знаменитостей. Многие почитатели этих эталонов (для них!) спешат приобрести рекламируемый товар, чтобы стать «ближе» к своему кумиру, как бы уподобиться ему.

4. Мотив традиции

Он обусловлен преимущественно национально-культурными особенностями различных наций и народностей. Важно отметить, что, с ростом национального самосознания и самоопределения, мотивы такого рода будут приобретать все более существенное значение.

Классификация этих мотивов вряд ли исчерпывает все возможные случаи. Каждому производителю товара просто необходим поиск современных потребительских мотивов. Но это возможно только на основе изучения нынешнего образа жизни людей, их интересов и многих-многих других факторов.

Наиболее популярные классификации потребностей в психологии принадлежат У. Мак-Дауголлу и А. Маслоу. Все они построены на различных принципах и фактически показывают пример другим исследователям.

Так, Мак-Дауголлу принадлежит первая попытка свести все поведение человека к мотивационным диспозициям. Он считал, что любое поведение целенаправлено, ориентировано на достижение намеченного будущего целевого состояния. Уильям Мак-Дауголл выделял 18 инстинктоподобных диспозиций.

1. Пищедобывание. Поиск (и, возможно, накопление) пищи.
2. Отвращение. Неприятие и избегание определенно вредных веществ.
3. Сексуальность. Ухаживание и брачные отношения.

4. Страх. Бегство и затаивание в ответ на травмирующие, причиняющие боль и страдания или угрожающие этим воздействия.

5. Любознательность. Исследование незнакомых мест и предметов.

6. Покровительство и родительская опека. Кормление, защита и укрытие младших.

7. Общение. Пребывание в обществе равных себе, а в одиночестве – поиск такого общества.

8. Самоутверждение. Доминирование, лидерство, утверждение или демонстрация себя перед окружающими.

9. Подчинение. Уступка, послушание, примерность, подчиненность тем, кто демонстрирует превосходящую силу.

10. Гнев. Негодование и насильственное устранение всякой помехи или препятствия, мешающих свободному осуществлению любой другой тенденции.

11. Призыв о помощи. Активное обращение за помощью, когда наши усилия заканчиваются полной неудачей.

12. Создание. Создание укрытий и орудий труда.

13. Приобретательство. Приобретение, обладание и защита всего, что кажется полезным или почему-то привлекательным.

14. Смех. Высмеивание недостатков и неудач окружающих нас людей.

15. Комфорт. Устранение или избежание того, что вызывает дискомфорт.

16. Отдых и сон. Склонность к неподвижности, отдыху и сну в состоянии усталости.

17. Бродяжничество. Передвижение в поисках новых впечатлений.

18. Группа примитивных склонностей, обслуживающих телесные нужды.

Г. Мюррей попытался объяснить целенаправленность поведения людей, исходя из представления о саморазвитии цепочки эпизодических отношений «индивид – среда» как равнодействующей непрерывного взаимодействия личностных и ситуационных факторов. Г. Мюррей свел воедино и классифицировал ряд различных теоретических подходов, причем, именно тех, что наиболее полно объясняли поведение человека. Он выделяет 27 психогенных потребностей.

1. Потребность унижения.

2. Потребность достижения.

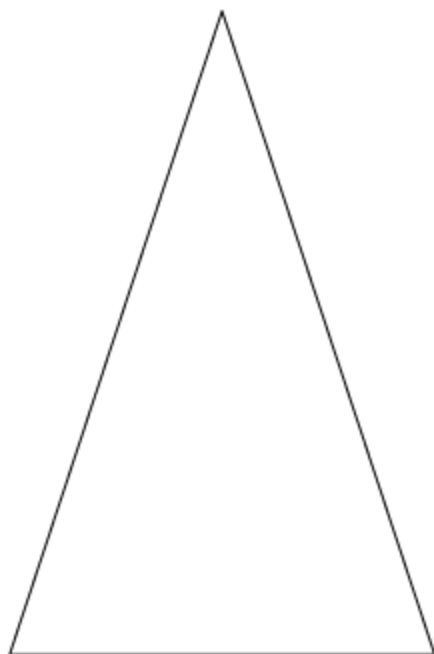
3. Потребность аффилиации.

4. Потребность агрессии.

5. Потребность независимости.
6. Потребность противодействия.
7. Потребность уважения.
8. Потребность защиты.
9. Потребность доминирования.
10. Потребность привлечения внимания к себе.
11. Потребность избегания вреда.
12. Потребность избегания неудач.
13. Потребность покровительства.
14. Потребность порядка.
15. Потребность игры.
16. Потребность неприятия.
17. Потребность осмысления.
18. Потребность сексуальных отношений.
19. Потребность поиска помощи (зависимости).
20. Потребность понимания.
21. Потребность приобретения.
22. Потребность избегания обвинений.
23. Потребность познания.
24. Потребность созидания.
25. Потребность разъяснения (обучения).
26. Потребность признания.
27. Потребность сохранения (бережливости).

Наиболее популярной, как уже отмечалось, является классификация потребностей и мотивов их удовлетворения А. Маслоу. Его классификация существенно отличается от двух предыдущих. Во-первых, Маслоу разграничивает не отдельные потребности и мотивы, а целые их группы. Во-вторых, эти группы упорядочены в ценностной иерархии соответственно их роли в развитии личности. Маслоу выделяет следующую иерархическую модель потребностей в виде равностороннего треугольника (см. рис. 4).

Высшие потребности
(потребности роста)



Низшие потребности
(нужды)

5. Потребности самоактуализации: реализация собственных возможностей и способностей, потребность в понимании и осмыслении.

4. Потребности самоуважения: потребности в достижении, в признании, в одобрении.

3. Потребности в социальных связях: потребности в любви, нежности, социальной принадлежности, идентификации.

2. Потребности в безопасности: безопасность и защита от боли, страха, гнева, неустроенности.

1. Физиологические потребности: голод, жажда, сексуальность.

Рис. 4. Иерархическая модель потребностей А. Маслоу

Для лучшего понимания своей классификации, Маслоу уточняет, , важные различия между низшими и высшими потребностями. Вот некоторые из них:

- 1) высшие потребности генетически более поздние;
- 2) чем выше уровень потребности, тем менее они важны для выживания, тем дальше может быть отодвинуто ее удовлетворение, и тем легче от нее на время освободиться;
- 3) жизнь на более высоком уровне потребностей означает более высокую биологическую эффективность, большую ее продолжительность, хороший сон, аппетит, меньше болезней и т.д.;
- 4) высшие потребности субъективно воспринимаются как менее несущие;
- 5) удовлетворение высших потребностей чаще имеет своим результатом осуществление желаний и развитие личности, чаще приносит счастье, радость и обогащает внутренний мир [165].

Исходя из рассмотренных нами классификаций, важно подчеркнуть, что проектирование любого товара или услуг должно начинаться с четкого определения, в первую очередь, того комплекса потребностей людей, которые требуется удовлетворить на более высоком уровне, чем это обеспечивают существующие товары или услуги аналогичного назначения. Чем лучше удовлетворяет товар весь комплекс социально-экономических и иных требований, предъявляемых к нему, тем лучше будет его сбыт, тем более прочными окажутся деловая репутация и положение фирмы на рынке.

Таким образом, требуется известный опыт и проницательность, широкий кругозор и информированность о проблематике современного мира, чтобы уметь быстро определять наиболее насущные потребности потенциальных покупателей и условия их активности, чтобы, в конечном итоге, определить потребительские требования к товару.

Необходимо помнить, что процесс покупки начинается с признания потребности и точного описания ее интенсивности и характера.

Раздел 4.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 4.1.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Мировая библиография изучения производственных организаций насчитывает многие тысячи литературных источников. Однако сегодня заинтересованные ученые и практики постоянно нуждаются в свежей литературе, особенно в России. Произошедшие у нас глобальные преобразования в социально-политической и хозяйственно-экономической ориентации страны существенно актуализировали диалектический закон «Отрицания отрицания». Многие устарело, многое появилось, но многое и забылось. Организация совместной деятельности людей, в принципе, всегда была в поле внимания ученых и практиков. Более того, еще со времени начала общественного разделения труда, проблема эта уже стояла довольно остро. Ее пытались решить и древние вавилоняне, и греки, и римляне, а позднее - европейцы, американцы и представители Азии и Востока. У Платона, и у Аристотеля, и у французских материалистов-механицистов, и у создателя социологии Огюста Конта, и у современных последователей можно найти немало высказываний о необходимости выделения специфической человеческой деятельности, связанной с управлением, посредством которого определяется цель трудовых действий, и выполняются сами действия. Важнейшей функцией управления промышленным производством в любой его форме считается достижение *согласованности, порядка, взаимосвязи и взаимодействия* между различными частями составного целого. В свою очередь, согласованность предполагает установление и поддержание количественных и качественных взаимосвязей между различными видами труда и деятельности, последовательности их осуществления во времени и пространстве, целесообразное распределение и использование ресурсов для достижения поставленной цели.

Известно, что согласованность достигается путем координации контроля, убеждения, принуждения и иными методами. Определение основных направлений и темпов развития промышленности, совершенствование ее структуры и размещения, создание условий для

наиболее целесообразного и эффективного использования ресурсов в соответствии с требованиями экономических законов, на базе которых развивается общество - являются главными функциями и государственного, и негосударственного управления промышленным производством.

В соответствии с названными функциями, определяется *самая большая область проблем управления непосредственно промышленным предприятием. К ним отнесены: установление цели деятельности подразделений посредством разработки планов, координации и регулирования, стимулирования роста эффективности производства, контроля и анализа результата, короче говоря, организации их функционирования.* В связи с этим, все большее значение в управлении приобретает объективизирующаяся потребность использования психологических знаний в следующих направлениях, которые сегодня особенно актуальны.

Первое - это социально-психологические аспекты в воспитании и развитии общественной дисциплинированности, добросовестности, исполнительности и активности трудящихся. Имеется в виду и личностный аспект, и уровень отдельных бригад, участков, цехов в условиях новых рыночных отношений.

Кстати, именно в нынешних рыночных условиях особую значимость приобрело такое качество личности, которое именуется «ответственностью». Как показывают кросс-культурные исследования, проведенные лабораторией личности ИП РАН и международной лабораторией социальной психологии (рук. К.А. Абульханова и Е. Дрозда-Сенковска), специфика ответственности русского человека в том, что она коренится в особенностях его личности, тогда как ответственность, например, француза - преимущественно правовая, должностная. Поэтому от российского служащего (рабочего и т.д.) неизвестно, чего можно ждать - абсолютной ответственности или абсолютной безответственности, тогда как деятельность французского служащего гарантирована его правовой должностной ответственностью.

Действительно, ответственность личная и, в особенности, взаимная, т.е., интергрупповая, межгрупповая, в частности, внутриколлективная ответственность, как это некоторым не кажется странным, в условиях становления рыночных производственных отношений становится тем стержнем, на котором формируются и развиваются многие другие деловые и личностные отношения, поскольку интересы личности и организации начинают совпадать, прежде всего, на экономической коммерческой основе. Кроме того, специфическая проблема «выживания» данной организации в условиях рыночной нестабильности повышает взаимную и коллективную ответственность объединения.

Второе - повышение эффективности труда. Оно предусматривает изучение и разработку мероприятий по психологическому аспекту совершенствования управления и совершенствования собственно трудовых процессов. Здесь важное место занимают проблемы действенного морального и материального стимулирования, развития форм состязательности и даже конкурентности посредством новых форм оплаты труда - как эффективных форм управления трудовыми ресурсами и конкретными производственными организациями.

Третье направление - социальные и психологические аспекты совершенствования структуры коллектива и всей организации в целом. Например, в него включено решение задачи по созданию динамичных, но стабильных коллективов, изучение характера и причин движения кадров организации, психологические проблемы повышения квалификации и переквалификации, переподготовку управленческих кадров и т.д.

Кардинальные преобразования во всех сферах жизни общества, безусловно, требуют *коренной перестройки кадровой работы*. Сама жизнь показывает, что новые возможности, открывающиеся в результате политической и экономической реформ, зачастую, не реализуются. Многие знания, умения и навыки, традиции и привычки значительной части руководителей, сформировавшиеся в других условиях управления и хозяйствования, стали существенным тормозом нововведений. Вывод о том, что успех проходящих в стране реформ упирается в кадры и, прежде всего, в кадры управления, в полной мере отражает остроту ситуации.

В значительной степени, это вызвано тем, что в течение длительного времени государственные органы не проявляли активности и заинтересованности в разработке и реализации новой кадровой политики, не использовали все возможности для наращивания управленческого потенциала общества. Резкая децентрализация функций управления экономикой, отсутствие должной общей стратегии, которая бы была постоянным предметом объединения, откровенная стихия псевдодемократических механизмов в кадровой работе, ее анархичность создали условия для перерождения всего управленческого аппарата. В его среде распространились протекционизм, некомпетентность, коррупция и другие негативные явления. Обострилось противоречие между декларируемыми принципами кадровой политики и ее реальной практикой.

Фактически почти полностью разрушена система повышения квалификации и переподготовки кадров. Перемены собственно в кадровой сфере направлены на декларативное управление персоналом без обеспечения основы функционирования системы этого персонала. Инновации в выработке новой кадровой политики осуществляются недопустимо медлен-

но. В то же время, кадровая работа нередко становится полем для поспешных импровизаций. Справедливая, по своей сути, критика старых управленческих кадров носит, зачастую, неконструктивный характер. Она направлена только на разрушение и, чаще всего, совсем не ведет к выявлению коренных причин сложившегося положения, не сопровождается конструктивными проектами для настоящего времени.

В итоге продолжает углубляться отставание кадрового потенциала от потребностей рынка. Выдвигаемые им новые, более сложные, задачи не подкрепляются ростом профессиональной подготовки, управленческой культуры, психологической устойчивости персонала, их умения работать в кризисных и экстремальных ситуациях. Это стало серьезным препятствием для перехода от командно-административной к демократической системе управления, при многообразии форм собственности и формировании рыночных отношений в реализации задач политического, экономического и социального обновления общества.

Пожалуй, пришла пора осознания того, что рынок требует радикального преобразования всех звеньев работы с персоналом управления. Теперь эта система должна быть направлена на достижение опережающего реформы развития человеческого фактора, а не только ее финансово-экономических показателей. Последовательная демократизация, гуманизация и профессионализация кадровой деятельности, системный подход к ее организации являются необходимым условием раскрытия и реализации творческого потенциала каждого работника, достижения им высокого уровня компетентности и высшего уровня степени развития своей индивидуальности.

ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Итак, совершенно ясно, что существующий механизм кадровой работы, сформированный в недрах административно-командной системы, серьезно сдерживает качественное обновление управленческого корпуса. В организации кадровой работы практически не используются научно-обоснованные методы выявления, изучения и оценки персонала. В замещении должностей все еще преобладают либо корыстные цели, либо формальные процедуры, не обеспечивающие занятие ключевых постов в управлении наиболее достойными, высококомпетентными работниками. Практически не ведется планирование рационального использования каждого работника в отдельности и персонала управления в целом, прогнозирование и проектирование его структуры и развития.

Требуется создание принципиально нового механизма кадровой работы, одним из ключевых звеньев которого является оценка персонала. Богатый опыт цивилизованных стран с развитой рыночной экономикой показывает, что без объективной оценки невозможно предотвращение ошибок в отборе и рациональном использовании кадров управления. Предстоит широко внедрить в практику психолого-диагностические методики, предусматривающие как оценку качеств и свойств работников, так и их личного вклада в результаты деятельности конкретной организации. С учетом мирового опыта в этой области следует как можно быстрее развернуть деятельность разного рода психологических служб и центров оценки персонала, его подготовки и переподготовки. Представляется целесообразным переход от действующего в настоящее время подбора резерва на конкретное рабочее место к формированию резерва на каждый уровень управления.

Вместе с тем, наши исследования и собственный опыт кадровой службы убеждают, что уже сегодня следует селективировать наиболее эффективные механизмы замещения руководящих должностей, соответствующие специфике конкретного вида управленческой деятельности в новых условиях хозяйствования (назначение, конкурс, выборность, контрактная форма найма, формирование управленческих команд, их аттестация и др.).

Целенаправленное развитие профессиональных возможностей каждого работника требует обеспечения планирования его карьерного роста с использованием практики отслеживания продвижения, ротации, стажировок в должности и пр.

Долгосрочные региональные и отраслевые программы формирования и развития кадрового корпуса должны базироваться на анализе и прогнозе качественного состава и структуры персонала в соответствии с этапами реформы, изменениями объектов управления. Более того, социально-кадровое проектирование должно строиться с учетом национальных и местных факторов. В основе таких проектов должны лежать аналогичные проработки по каждому трудовому коллективу. Такой опыт в стране остался еще от НОТовского и социального планирования. Его необходимо использовать в качественно новых условиях. Уверены, с гораздо большей отдачей.

Формирование нового кадрового потенциала страны требует и существенного усиления мотивации эффективного труда и творческого роста буквально каждого исполнителя. Необходимо разработать и внедрить систему материальных и моральных стимулов, заинтересовывающих как самих работников, так и руководителей организаций всех форм собственности и ведомственной принадлежности: министерств (ведомств) и предприятий.

Обучение кадров управления

Подготовка специалистов в системе высшего и среднего образования является основным источником пополнения кадрового потенциала общества. Выдвижение молодых специалистов на работу, связанную с управленческими функциями в государственном, общественном или частнособственническом аппарате, требует соответствующего обучения. Следует расширить и обновить курсы по основам социально-управленческих, социально-психологических, психолого-педагогических и правовых знаний. В совокупности с экономическими дисциплинами, названные нами учебные предметы должны составить необходимую базу профессиональной деятельности руководителя в условиях рынка. С учетом опыта ряда стран, необходимо развивать подготовку организаторов производства начального уровня управления с дипломами младших специалистов. Такая подготовка уже начата в стране усилиями отдельных энтузиастов. Но уже сейчас ясно, что остро нуждаются в пересмотре квалификационные характеристики выпускников вузов, колледжей, гимназий и производственно-технических училищ. Целесообразно включить в них задачи овладения методами и навыками управления, обеспечить согласование объема, последовательности и программ новых курсов с ныне преподающимися общественными и экономическими дисциплинами. Как отметил наш президент, предстоит увеличить численность выпускников по социологическим, психологическим и экономическим наукам, непосредственно специализирующихся в области

управления. (Следует заметить, что в экспериментальном порядке в стране уже давно организовано обучение по данному профилю в ряде школ, лицеев и гимназий).

Особое значение в условиях формирования правового государства приобретает профессиональная подготовка государственных служащих. По всей вероятности, целесообразно существенно расширить подготовку в высших и средних специальных учебных заведениях работников для государственной службы, а также предусмотреть создание для этих целей новых специализированных учебных заведений.

Рассматривая кадровую проблему, нельзя не отметить, что знания вообще, а в этой сфере жизнедеятельности, в особенности, быстро устаревают.

Переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров призваны корректировать названные особенности, обеспечить получение профессионального управленческого образования, оперативную адаптацию работников к постоянно меняющимся экономическим, социальным и производственным условиям, опережающий рост уровня их компетентности для совершенствования рыночных отношений в стране.

Требуется упорядочить организацию обучения различных категорий руководящих кадров с учетом иерархии уровней управления, отраслевой специфики и характера решаемых управленческих задач. Формировать для каждого из этих уровней резерв на базе объективной оценки их деловых, профессиональных и личностных качеств. Проводить обучение руководящих кадров при любых должностных перемещениях или зачислении в резерв на выдвижение, а также, по мере необходимости, определяемой потребностями профессиональной деятельности работника. Целесообразно распределить различные категории руководящих кадров и их резерва по типам учебных заведений, установить рациональные формы и сроки обучения, в том числе и за рубежом.

Содержание обучения должно определяться характером деятельности работников: при переподготовке - на соответствующем уровне управления, а при повышении квалификации - на конкретной должности. Оно в полной мере должно учитывать сущность рынка, формирующуюся многоукладность хозяйства, развитие новых отношений, необходимость повышения психологической устойчивости руководителей в кризисных ситуациях, повышение их общей и управленческой культуры.

Будучи, по роду научной и практической деятельности, хорошо знакомым с учебно-методическим обеспечением обучения персонала управления, автор должен, со всей ответственностью, заявить, что она не отвечает современным требованиям. Учебные планы и про-

граммы, зачастую, представляют собой набор плохо связанных между собой разрозненных тем и курсов из старого социалистического прошлого и неосмысленного нового. Отсутствует четкая ориентация на формирование у специалистов профессиональной готовности, умений и навыков эффективного решения конкретных проблем управления в условиях отечественного рынка, постоянно возникающих конфликтов и других проблем. Ясно, что в кратчайший срок разработать программы базовых учебных дисциплин для школ, техникумов, вузов, а также программы основных курсов для учебных заведений переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров не удастся. Хороший пример в этом подает Академия психологии, предпринимательства и менеджмента, руководимая профессором Н.Н. Обозовым в Санкт-Петербурге.

Параллельно с соответствующими программами здесь организована работа над новыми учебными пособиями. В качестве одного из них автору видится и данная монография, которая может служить не только дальнейшему исследованию заявленной темы, но и целям повышения эффективности самообразования, а также оперативного обеспечения системы подготовки руководителей и работников управления научными, учебными, методическими и информационными материалами, отражающими опыт отечественной управленческой практики кадровых служб.

Управленческая культура

Развитие рыночных процессов, демократизация жизни, расширение самостоятельности организаций и регионов наглядно отразили низкий уровень управленческой культуры общества. Управленческая деятельность, как это ни странно, в значительной степени, утратила свою творческую сущность. На общем состоянии управленческой культуры отрицательно отразилось и отчуждение трудящихся от участия в управлении. Примером этому служат многие, прежде благополучные, а теперь, как говорят, «лежачие заводы», в том числе и те, на которых когда-то работал автор данной монографии. Безработица, отсутствие перспективы отталкивают, прежде всего, молодежь. Сколько усилий было затрачено когда-то на профессиональную ориентацию школьников. К этой проблеме надо вернуться заново. Только необходимы новые подходы к дошкольному, школьному и семейному воспитанию, направленные на формирование новых навыков и умений «новичков», учитывающих и индивидуализированность, и совместность труда. При демократической организации общения оказалось почему-то весьма привлекательным создание возможностей раскрытия, развития и реализации твор-

ческого потенциала личности в коллективе, где он трудится. Можно предположить, что это пока «издержки роста».

Формирование управленческой культуры предполагает широкое ознакомление с научными основами управления и самоуправления, демократическими процедурами выработки и принятия решений, механизмами их реализации. В сочетании с практическим опытом такого рода знания и умения создадут необходимые предпосылки качественных изменений в управлении общественными делами. Им, несомненно, должен соответствовать рост управленческой культуры всего кадрового корпуса. Его достижению будут способствовать изменения в обучении персонала управления. Должна быть конструктивно пересмотрена сложившаяся практика массового тиражирования средствами массовой информации, отвечающая неправильно понятым принципам демократии образцов управленческой антикультуры, основанных на унижении достоинства личности.

Научная база кадровой работы

В течение длительного времени, в период «перестройки» и форсированной капитализации страны практически отсутствовало научное обеспечение кадровой работы. Общая невнятность политической ориентации государства, консервативность мышления и разваленная экономическая система активно препятствовали попыткам объективного анализа того, что происходит в России, не получал должного осмысления и распространения лучший отечественный и зарубежный опыт.

Для активизации научных исследований, внедрения их результатов в практику требуется формирование такого механизма, который бы в полной мере формировал и учитывал спрос на консультационные, учебные, исследовательские, издательские и иные виды услуг в кадровой работе.

Настала пора серьезно заняться улучшением использования отечественного научного потенциала Ассоциации исследователей персонала управления и других общественных объединений типа Международной Академии психологических наук, чтобы расширить их организационно-правовые возможности активного влияния на перестройку кадровой сферы. , эти организации и их члены вполне способны вести междисциплинарные исследования, вовлекать в них перспективных молодых ученых, студентов и аспирантов.

Службы управления персоналом

В организации работы с персоналом важнейшую роль играют кадровые службы министерств, департаментов, агентств, ведомственных предприятий, организаций и учреждений.

В начале этой книги уже отмечалось, что, по роду своей профессиональной психологической деятельности, нам пришлось пройти довольно длинный и достаточно успешный путь от рядового рабочего до директора крупного предприятия по кадрам и социальному развитию. В своей научно-практической деятельности мы уделяли особое внимание рассматриваемому в данной монографии психологическому управлению посредством проектирования, совершенствования деятельности различных служб производственной организации, в том числе и путем реформирования в указанном направлении кадровой службы нашего предприятия.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Необходимость кардинальной перестройки кадровой службы предприятия, определения ее статуса, организационной структуры, специфики выполняемых функций, как уже отмечалось, достаточно хорошо осознана в общественном мнении и обусловлена качественно новыми требованиями, предъявляемыми производством к человеку в условиях углубляющегося перехода на рыночные отношения, обострения безработицы, внешнего избытка трудовых ресурсов и повышения роли человеческого фактора в решении социальных задач. Вместе с тем, до сих пор нет более или менее законченной концепции кадровой службы организации и предприятия в науке, как нет соответствующего аналога социально-кадровой работы, отвечающей современным требованиям, и в существующей практике. Тем не менее, появилось уже немало промышленных предприятий, на которых отделы кадров именуется службами управления персоналом. Однако, чаще всего, это просто смена вывесок, а не изменение содержания. Нам это хорошо известно, ибо еще пятнадцать лет назад мы подготовили к внедрению принципиально новую концепцию кадровой службы на предприятиях.

В ходе разработки данного проекта было осуществлено свыше 30 специальных исследований, экспериментов, проектных и методических разработок по многим проблемам, связанным с кадровой службой предприятия. В их числе: оценка социально-демографической ситуации в регионе расположения предприятия, разработка баланса трудовых ресурсов сверхкрупного города в перспективе на 2001-2010 гг., исследование имиджа и престижа предприятия в общественном мнении жителей города, количественно-качественная оценка эффективности социально-кадровой работы на предприятии. В результате был издан проект новой организационной структуры службы кадров. Данный проект предусматривал компьютерный вариант повседневного учета состава и движения кадров, систему аттестации, т.е., систематическую оценку личностных и деловых качеств руководителей, комплексное исследование вне- и внутрипроизводственного движения кадров, дисциплины труда, информированности руководителей всех звеньев управления и ряд других.

Теоретически и практически значимым в этом свете является проблема определения уровня развития управленческих способностей и непригодность для этих целей западных методик. Современное состояние последних не позволяет еще системно подходить к вопросу

исследования управленческих способностей, за исключением некоторых специфических областей.

В связи с актуальностью проблемы диагностики управленческих способностей уже в 1980-е гг. возникла (а в 1990-е укрепилась) тенденция к разработке российских и адаптации западных методик, позволяющих оценивать уровень развития управленческих способностей. Необходимость в таких методиках диктовали, прежде всего, иностранные компании, интенсивно вливающие свой капитал в российскую экономику, и высшее руководство российского кабинета министров, которое нуждалось в грамотных руководителях на местах, способных вывести экономику из кризисного состояния.

Таким образом, актуальность исследования проблемы диагностики управленческих способностей обусловлена отсутствием достаточного количества исследований в данной области, проведенных с участием российских руководителей и адекватных современному уровню развития нашего общества.

Нашей главной целью в этой части монографии является поиск теоретических и практических инноваций в организации управления сложным экологическим комплексом в условиях системного кризиса российской экономики, возникшего в результате форсированного перехода страны на рыночные отношения. Еще одной конкретной целью является исследование феномена «социальный интеллект», столь необходимого для успешной управленческой деятельности.

Гипотеза исследования: взвешенно выверенная управленческая деятельность невозможна без опоры на современные экономические инновации и развитый социальный интеллект.

Теоретическими предпосылками изучаемой проблемы являются исследования способностей в современной психологии управления, социологии организаций, управленческой акмеологии; психологическое наполнение понятия «способностей» (Б.М. Теплов, Б.Г. Ананьев, К.К. Платонов, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, В.Н. Мясищев, Т.И. Артемьева, М.К. Кабардов, Е.В. Арцишевская, Н.В. Кузьмина и др.); рассмотрение специфических способностей в контексте той или иной деятельности (К.К. Платонов, В.А. Крутецкий, Н.Д. Левитов, Н.С. Лейтес, Э.А. Голубева, В.Д. Шадриков, Н.В. Кузьмина и др.); выявление специфики управленческих способностей (Н.В. Кузьмина, Р.Л. Кричевский, А.И. Китов, А.А. Деркач, Э.Ш. Камалдинова, М.К. Тутушкина, Л.Д. Столяренко и др.).

В то же время глубоких исследований в области социального интеллекта и диагностики управленческих способностей, адекватных современному этапу развития российского производства по-прежнему мало.

Теоретико-методологической основой исследования выступают: общепсихологическая теория деятельности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, В.Д. Шадриков и др.); отечественная парадигма изучения способностей (Б.М. Теплов, Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, В.Н. Мясищев, К.К. Платонов, В.Д. Шадриков, Н.В. Кузьмина и др.); зарубежные направления в изучении способностей (L. Caurnivalle, J. Vilet, R.V. Cattell, C. Spearman, R. Pawlik, J.W. French, M.D. Dunnett), современные разработки в области изучения управленческих способностей (О.С. Анисимов, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, В.А. Крутецкий, Н.Д. Левитов, Н.С. Лейтес, Э.А. Голубева, В.Д. Шадриков, Н.В. Кузьмина, Н.П. Ильин, Л.А. Регуш, А.В. Карпов, К. Роджерс, М. Хофер, Р. Бромбах и др.); системно-генетический подход к изучению способностей (В.Д. Шадриков, Н.П. Ильин, Л.А. Регуш, А.В. Карпов, В.Н. Дружинин и др.); психологические исследования личностной сферы эффективных руководителей (Р. Стогдилл, А.И. Китов, Л.И. Уманский, Р.Л. Кричевский, А.А. Деркач, Э.Ш. Камалдинова, М.К. Тутушкина, Л.Д. Столяренко и др.); концепция формирования жизненной стратегии в рамках личностно-деятельностного подхода (К.А. Абульханова-Славская); исследования в области психологии профессиональной деятельности (Е.А. Климов, А.К. Маркова, В.Д. Шадриков и др.); профессионального самоопределения (Н.С. Пряжников и др.); концептуальные основы психологии субъекта (В.А. Петровский, А.Ф. Шикун и др.); теоретические основы психологии субъектогенеза (А.С. Огиев); теоретические и прикладные исследования способностей (Л.И. Уманский, Ю.П. Платонов, А.Л. Журавлев, А.С. Звонок, Е.И. Бойко, З.Г. Матвеева, А.М. Омаров, С.Ю. Флоровский и др.).

В качестве основной теоретической платформы исследования используется системно-функциональный и деятельностный подходы, традиционно разрабатываемые в отечественной экономике и психологии, концепции социальных представлений С. Московичи, социально-психологических особенностей групповой деятельности, получившей в литературе имя В.В. Новикова, теория психологических отношений В.Н. Мясищева и теория особенностей социального мышления и субъекта деятельности К.А. Абульхановой-Славской, а также рефлексивно-деятельностный подход А.В. Карпова.

В решении некоторых теоретических аспектов исследуемой проблемы автор опирался на работы отечественных и зарубежных психологов (Б.Г. Ананьев, А.В. Брушлинский,

В.Н. Бехтерев, Л.С. Выготский, Р.Б. Гительмахер, А.Л. Журавлев, А.Н. Леонтьев, Е.С. Кузьмин, В.А. Мазиллов, В.В. Новиков, Н.Н. Обозов, Б.Д. Парыгин, В.И. Пефтиев, К.К. Платонов, А.А. Ухтомский, В.С. Филатов, А.В. Филиппов, Е.В. Шорохова и др., а также: Т. Адамс, М. Аргайл, Т. Келли, Н. Кобаяси, Т. Конно, К. Левин, Д. Морено, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Э. Мэйо, У. Оучи, Т. Питерс, В. Уотермен, В. Франкл, Э. Фромм, Ф. Хайдер, Д. Холпин и др.).

В процессе длительного исследования автором разработан собственный экономико-психологический подход к рассматриваемой проблеме.

Для решения перед исследованием поставленных задач и проверки генеральной гипотезы автором использован комплекс методов теоретического и эмпирического познания.

При решении поставленных задач последовательно применялся системный подход к изучению институциональных преобразований, лежащих в основе реформирования экономики. Применительно к изучаемым объекту и предмету исследования этот подход означает, что реформирование государственных предприятий объективно направлено на преобразование внешней и внутренней среды функционирования подобных структур как нового экономического пространства. Этим определялась формулировка исследуемой проблемы, отраженной в названии монографии.

Сегодня повсеместно провозглашается, что в системе современного производства решающая роль принадлежит человеку, а управление предприятием является деятельностью, связанной, прежде всего, с коллективами людей, а не техническими (вещными) подсистемами. Однако в ходе наших непрекращающихся исследований выяснилось, что до настоящего времени существующие службы кадров в чрезвычайно малой степени реализует свою организационную функцию - функцию управления персоналом предприятия. Сегодня служба кадров, по существу, все еще ограничивает свою деятельность пассивной и автономной регистрацией некоторых внешних признаков производственного персонала (прием, увольнение, учет личного состава и отчетность). Штатное расписание кадровой службы существует в крайне урезанном виде. На многих крупных предприятиях в среднем на одного работника («отдела кадров») приходится свыше 1000 работающих. При таких штатах, да еще в условиях ограниченного использования вычислительной техники, продвинуться дальше учетно-регистрационной функции персонала необычайно трудно. Существующие нормативные документы, регламентирующие штатное расписание кадровых служб, не имеют под собой научных обоснований и не отвечают современным требованиям к социально-кадровой работе. Более того, в суще-

ствующих с советских времен «Нормативах численности управленческого персонала», из 13 выделенных функций самые низкие коэффициенты «сложности управления» используются для функций «Капитального строительства, выполняемого подрядным способом», «Комплектования оборудования» и «Комплектования и подготовки кадров».

Функция «общего делопроизводства и хозяйственного обслуживания» оказалась в этом перечне более значимой, чем функция управления кадрами предприятия. Никаких требований к специальной подготовке, включая основы промышленной социологии, общей и социальной психологии, экономики труда, трудового права, более того, никаких требований к личностным и деловым качествам работника службы кадров в настоящее время официально не предъявляется. Вопрос приема сотрудников в такие службы решается всеми субъективно, чаще всего, произвольно, тем более что главный «кадровик», даже если он называется директором службы, и сам обладает невысоким служебным статусом и низким престижем. Штатная единица руководителя кадровой службы многих крупных предприятий продолжает, чаще всего, традиционно существовать в ранге помощника директора по кадрам, а не его заместителя, или содиректора, как того требует значимость выполняемой им функции. Подобные должности все еще чрезвычайно редки. Работники же так называемой службы персонала в целом относятся к категории служащих, для которых по-прежнему не требуется квалификация инженера, он часто просто менеджер. Все отмеченное, безусловно, сказывается как на престиже работника, так и на оплате его труда. В результате, кадровая служба не оказывает практически никакого влияния на вопросы планирования, социальных, технических и организационных изменений на предприятии. Ее функции не увязываются с функциями других структурных подразделений. Перспективное планирование кадровой политики в организации - редчайшее исключение.

В общем и целом, все сказанное абсолютно типично и обнаруживается практически на любом современном предприятии.

В ходе исследования установлено, что на выполнение традиционной учетно-регистрационной функции (прием, увольнение и учет личного состава), которая существует в практически неизменном виде в течение нескольких десятилетий, уходит более 80% общих затрат рабочего времени отдела кадров, на выполнение функции анализа кадров - 4% и на выполнение функции повышения квалификации - 16%.

Функция управления персоналом (в отличие от функции его регистрации) занимает, как правило, менее 20% в общем объеме деятельности кадровой службы. При этом, функция

управления персоналом ограничивается, главным образом, работой с новичками и подготовкой элементарных материалов по периодическому сокращению кадров и соблюдений ими дисциплины труда. Как ни парадоксально, но важнейшие направления деятельности, в которых, прежде всего, проявляется именно собственно кадровые функции управления персоналом; планирование потребности в кадрах по профессиям и специальностям, профессиональная ориентация и отбор кадров, научно обоснованная система аттестации, обучения и карьерного продвижения кадров, регулирование внутривыпускного движения персонала и обеспечение устойчивости производственного коллектива, его социальное развитие и т.д. в сегодняшнем перечне функций кадровой службы либо отсутствуют полностью, либо проявляются в очень слабой мере. 90% всех затрат рабочего времени связаны в отделе кадров с составлением и обработкой документов, и лишь 10% - с организационной работой и непосредственными контактами с объектом управления - персоналом предприятия. Отсутствие системы современного компьютерного технического обеспечения учета кадров и специалистов - психологов, социологов - лишает кадровую службу возможностей оперативного анализа и планирования целесообразных социальных изменений в коллективе, отстраняет ее от выполнения своей существенной функции.

Результаты наших исследований показали, что в современных условиях не может быть и речи о каком-либо серьезном расширении и совершенствовании функций кадровой службы без рассмотрения вопросов о ее организационной структуре и численном составе. Загруженность кадровых служб предприятий в существующих условиях деятельности является предельной, сопровождаясь повышенными нервно-психологическими перегрузками ее работников, особенно заметными в определенные периоды (весенне-летний, отчетный и т.д.). Нагрузка на одного работника кадровой службы составляет сейчас более 1000 работников. И в это время, когда мы во всем ориентируемся на капитализм, где на лучших предприятиях в службах кадров норма численности персонала на одного кадрового работника не превышает 250 - 300 человек.

Отсутствие должной системы профессиональной ориентации, информирования и введения в коллектив новых работников, усложненность делопроизводственных операций привели к тому, что процедура оформления на работу, по данным нашего исследования (1995-1999), занимает сейчас (в среднем) на одного работника период времени в несколько дней вместо оптимально возможного периода оформления на работу в один - два дня. Только по этой причине средние предприятия теряют огромный годовой фонд рабочего времени. Един-

ственным извинением такой ситуации может быть то, что в большинстве своем современные предприятия работают неритмично.

Ощущается острая необходимость в постепенном внедрении системы профессионального подбора кандидатур в состав самой кадровой службы предприятия. В настоящее время в составе кадровой службы насчитывается 23% лиц, имеющих высшее и среднее специальное образование, в то время как в составе управленческого персонала, в среднем по предприятию, такое образование имеют до 80% работников. К сожалению, когда президент России говорил о необходимости подготовки управленцев (в том числе, и за границей), он не имел, видимо, в виду кадровиков. Нам сегодня не известно ни одного факта обучения за рубежом работников кадровых служб.

Нами создан *проект новой кадровой службы*. В проекте всесторонне обосновывается *новая концепция кадровой службы предприятия*.

1. *Прогнозирование потребности в кадрах; разработка кадровой политики*. Планирование изменений в социально-демографической и профессионально-квалификационной структуре кадров с учетом научно-технического прогресса, потребностей производства и региональной социально-демографической ситуации; разработка программ и проектов покрытия потребности в рабочей силе, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров в условиях рыночных отношений.

2. *Обеспечение потребности в кадрах*. Профессиональная пропаганда, повышение престижа предприятия. Профорientационная работа. Профессиональный отбор новых работников (и, прежде всего, молодежи), их введение в коллектив и закрепление (адаптация) на предприятии. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

3. *Обеспечение учета кадров*. Оформление приема, увольнения, перемещения из одного подразделения в другое; ведение личных дел; введение социальной информации о кадрах в систему компьютерного учета и обработки данных; отчетность.

4. *Управление движением кадров*. Регулирование внутрипроизводственного движения рабочей силы (планирование трудовой карьеры молодых рабочих; организованное перемещение работников в связи с неудовлетворенностью условиями приложения труда и внутрипроизводственным высвобождением). Регулирование движения рабочей силы за пределы предприятия (оптимизация текучести, стабилизация производственного коллектива); организация деятельности общественных отделов (бюро) кадров; постоянно действующий учет состава увольняющихся с предприятия и причин увольнений; регулярная подготовка сигналь-

ной аналитической информации по текучести кадров и ее предупреждению для руководителей предприятия, производственных подразделений и других подструктур организации. Регулирование процесса продвижения инженерно-технических и управленческих кадров (оценка личностных и деловых качеств специалистов; аттестация; формирование и обучение резерва на выдвижение).

5. *Осуществление контроля за рациональным использованием кадров.* Стандартизированный учет и анализ состояния трудовой дисциплины на предприятии; разработка предложений по ее укреплению. Координация усилий общественных отделов (бюро) кадров, товарищеских судов, комиссий по трудовой дисциплине и борьбе с алкоголизмом и других организаций по укреплению дисциплины труда и профилактике правонарушений. Организация учета и исследование потерь рабочего времени. Осуществление контроля за использованием труда квалифицированных рабочих и специалистов.

6. *Совершенствование социального управления производственным коллективом.* Этого рода деятельность осуществляется с помощью специалистов по промышленной психологии и социологии, которые разрабатывают методики сбора, хранения и обработки социальной информации с применением вычислительной техники и стандартизированных программ, участвуют в экспертной оценке социальных последствий принимаемых организационно-технических решений, в разработке и внедрении проектов социального совершенствования производственными коллективами бригад, отделов и других подразделений управления. Эти специалисты несут социологические и социально-психологические знания в коллектив. Они разрабатывают профессиограммы ведущих профессий предприятия, проводят первичные беседы с вновь поступающими на работу, осуществляют профессиональный подбор кадров, исследуют проблемы производственной адаптации, определяют ценностные ориентации личности в сфере труда и быта, оказывают помощь руководителям в овладении искусством управления коллективом, в создании благоприятных отношений между работниками, особенно, в случае возникновения конфликтных ситуаций, участвуют в проведении аттестаций и формировании резерва на выдвижение. На основе специальных исследований они разрабатывают предложения по совершенствованию организации и улучшению условий труда на предприятии и т.д.

7. *Оказание социальных услуг.* Оформление пенсий, больничных листов, отпусков, льготных выплат и т.п.

Непосредственному руководителю кадровой службы сравнительно небольшой организации рекомендуется дать статус заместителя директора завода по кадрам и социальному управлению. На крупном производственном объединении он должен быть не менеджером по персоналу, директором по управлению персоналом, на него возлагается осуществление оперативной (в рамках отведенной компетенции), аналитической и экспертно-оценочной работы по обеспечению предприятия кадрами и их рациональному использованию, по совершенствованию социальных отношений в коллективе и формированию единых принципов работы с людьми по всем этажам иерархической системы управления (см. рис. 5).

В настоящее время усилиями администрации и кадровых служб многих заводов страны создаются благоприятные предпосылки для успешной реализации рекомендаций подобных проектов. К сожалению, нестабильность экономики России пока не позволяет в полной мере воспользоваться рекомендациями психологов.

Но необходимы усилия по коренной реорганизации кадровых служб предприятия, диктуемой современными требованиями к их деятельности, для обеспечения социального и прямого экономического эффекта в ближайшее время. Вместе с тем, выдвинутая в проекте концепция кадровой службы предприятия, безусловно, требует дальнейшей исследовательской разработки и экспериментальной проверки.

С точки зрения психологического управления, стабилизация производственной организации - это сохранение и развитие относительно устойчивых деловых, коллективистических и межличностных связей и отношений, всей общественной психологии, той ее человеческой составляющей, которая называется коллективом. В свою очередь, стабилизация производственного коллектива - это процесс, включающий непрерывное развитие всех структур и подструктур организации, предполагающий расширение и улучшение состава последней.

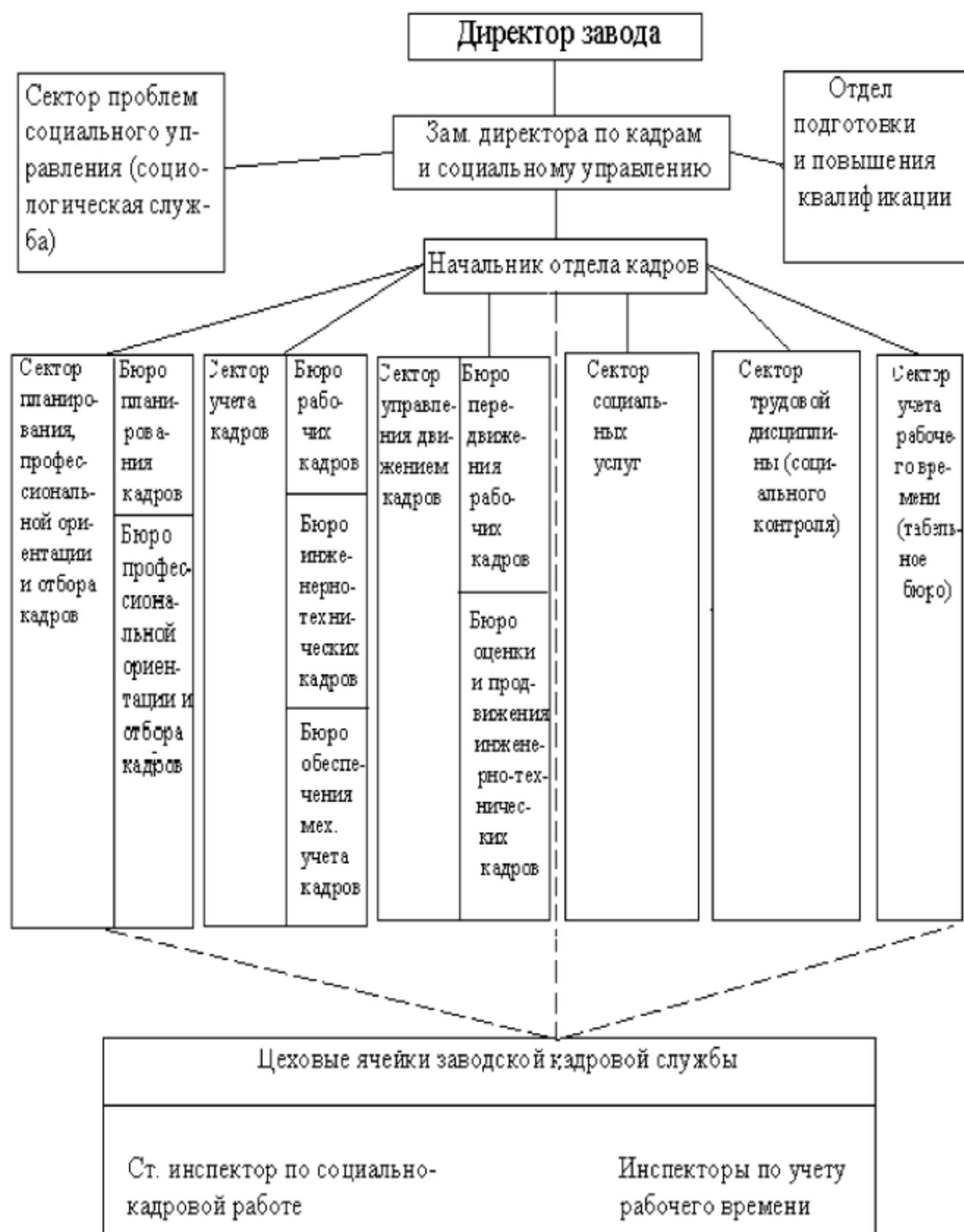


Рис. 5. Предполагаемая структура отдела по управлению персоналом крупного предприятия

Социальная структура предприятия, как основного коллектива, выражается, прежде всего, соотношением разных социальных групп работников, осуществляющих свои социально-экономические функции в производстве. И эта структура должна быть не просто относи-

тельно стабильной, но и постоянно развивающей налаженные связи и взаимоотношения. Стабилизация, в этом плане, понимается как управляемое расширенное воспроизводство и регулирование структуры организации, т.е., как постоянное развитие и повышение ее устойчивости.

Эффективность деятельности производственной организации зависит от того, насколько созрели в ней реальные условия, благоприятные для развития положительных качеств работников, и условия для наиболее полного проявления этих качеств в практической деятельности. В результате этого, особую значимость приобретает развитие следующих сторон жизнедеятельности организации.

1. **Техническая сторона.** Она охватывает связи между работниками, обусловленные определенными техническими процессами. Совпадение или несовпадение этих связей существенно влияют на стабильность организации и психологический климат в ней. Недоброжелательность смежников, их неисполнительность, небрежность нередко становятся причиной конфликтов, что ведет к осложнению как психологических, так и производственных отношений.

2. **Технико-экономическая сторона** включает связи между работниками, выполняющими не просто какую-то конкретную работу, но и определенные нормы, выражающиеся в показателях экономии труда, себестоимости продукции и т.п. Всякие недостатки в функционировании этой стороны создают напряженность организации, ведут к ее неконкурентоспособности, ставят ее членов в неравное положение, отрицательно влияют на течение производственных и социальных процессов, на психологический климат коллектива в целом, на стабильность производственной организации.

3. **Социально-экономическая сторона** внутриорганизационных и внутриколлективных связей, соответственно, тесно переплетается с технико-экономической и также оказывает влияние на психологические особенности производственного коллектива.

4. **Административно-правовая сторона** внутриорганизационных связей обусловлена содержанием должностных инструкций и системой административных мер, поддерживающих теперь, как правило, договорные отношения, направленные на четкое исполнение всеми работниками, в том числе и руководителями, своих обязанностей и верное использование своих прав.

5. **Общественно-политическая сторона** связей внутри организации охватывает, прежде всего, организационно-воспитательную деятельность, реализацию тех жизненных и

духовных потребностей, ради достижения которых и трудятся люди. Ее значимость для развития оптимального сотрудничества членов производственной организации очень высока. В реальных условиях рынка она является главным организующим фактором выполнения прямых обязанностей всеми членами организации, что бы при этом не говорили современные идеологи.

6. *Нравственная сторона* внутриколлективных связей, прежде всего, касается воспитания работников, формирования у них оптимистического мироощущения и мировоззрения, выработки стойких моральных качеств. Поведение каждой конкретной личности, ее отношение к труду, к обществу, к окружающим людям, чтобы там, опять-таки, не говорилось о развитии индивидуализма, во многом и сегодня определяется коллективом и всей производственной организацией. В то же время, каждый член коллектива вносит свой вклад в формирование этого коллектива, его нравственных норм, ценностей и санкций. Даже в жестких современных условиях безработицы и, казалось бы, осознанной дисциплинированности, важнейшее значение сохраняет то обстоятельство, согласно которому требования к отдельному работнику должны предъявляться от имени всей организации, и требования организации, в свою очередь, должны опираться на ответственность этой организации за каждого своего члена. Поэтому, психологическое управление стабилизацией производственной организации непрерывно должно включать в себя в качестве элементов не только совершенствование производственных взаимоотношений между людьми, но и внутриколлективных, межличностных связей. Не случайно, даже в самых жестких конкурентных условиях на Западе и на Востоке так много внимания уделяется совместному проведению членами одной организации свободного времени, отдыха и т.п.

Внутриколлективные связи и отношения складываются в условиях рыночных отношений, конечно же, иначе, чем в «советский период», но, по-прежнему, из многих сторон жизнедеятельности организации - производственной, экономической, социальной, нравственной, правовой, культурно-массовой, спортивно-оздоровительной и т.п. Именно реальная практика психологического управления в сегодняшнем рынке показывает, что работа по совершенствованию внутриколлективных связей по всем этим направлениям должна строиться с еще большим, чем прежде, сочетанием непосредственной производственной деятельности с формированием соответствующих личных (социальных и профессиональных) качеств у членов коллектива, путем непрерывного поиска новых воспитательных средств, ведущих к чувству

гордости и ответственности, к сплоченности производственного коллектива и, как следствие, - к стабильности всей производственной организации.

Производственная организация как самоуправляемая система не может развиваться без определенной динамичности не только ее состава, но и ее структуры. В то же время, психологически важно, чтобы все члены организации были уверены в ее стабильности в целом, в стабильности тех функциональных подразделений, где они работают, в стабильности их собственного положения и т.д. Твердая уверенность каждого из ее членов в целостности и стабильности организации, в которой они работают и добиваются удовлетворения всех своих личных целей, становится психологическим основанием для формирования успешно функционирующего трудового или иного коллектива, так же и для формирования благоприятного психологического климата в каждом из производственных подразделений и всей организации в целом.

Таким образом, стабильный производственный коллектив, во многом, определяется стабильностью всей производственной организации, и, наоборот, создается благоприятными условиями для планомерного развития этой организации, в том числе и планомерного изменения ее внутренней структуры, оптимального удовлетворения всех потребностей ее членов, а, значит, и для выполнения организацией всех своих функций, в первую очередь, производственных и социальных: организационных, гуманистических, воспитательных и т.п.

ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

На базе довольно подробного и объемного анализа результатов конкретных социально-психологических особенностей жизнедеятельности *первичных трудовых коллективов* многих промышленных предприятий нефтехимии и машиностроения, мы убедились в том, что нет и не может быть двух одинаковых бригад и, конечно же, идентичных взаимоотношений в них. Много в социально-психологической характеристике таких коллективов зависит от вида деятельности, способа кооперации труда, последовательности достижения конечных рыночных показателей организаций.

Вместе с тем, несмотря на различие технологических, экономических, организационных и других условий хозяйственной деятельности на любом участке производства, где взаимодействуют отдельный индивид и малая группа, постоянно наличествуют некоторые общие тенденции и характеристики. Факты, изложенные в данной монографии, свидетельствуют о большой роли складывающихся в конкретной группе взаимоотношений, взаимных оценок и совпадения так называемых ценностных ориентаций наших людей.

Так, самооценочная методика уровня развития группы выявила на данной выборке четкое отличие, например, А-бригад от Б-бригад по развитости отношений «сотрудничества» и «взаимной помощи». В терминах номинативной шкалы на отрезке «развито средне - развито сильно» оценки А-бригад располагались вокруг его правой границы, а Б-бригад - даже ниже левой. Этот факт может свидетельствовать о специфичности выше названных отношений, с точки зрения групповой эффективности, вне зависимости от «типа совместной деятельности», заданного объективными условиями деятельности.

Проведение методики «Авторитет руководителя» позволило обнаружить следующую тенденцию: бригадир имеет тем больший авторитет, чем более активные и действенные усилия проявляет он по повышению организационной и экономической самостоятельности бригады.

Положение о детерминированности авторитета руководителя соответствием его действий мотивационно-целевым структурам группы и ее отдельных участников позволяет прийти к заключению о стремлении членов исследованных бригад к большей самостоятельности.

ности, расширению сферы жизнедеятельности, подпадающей под действие саморегулятивных механизмов.

Особо внимательное отношение к развитию этих бригад необходимо в силу того, что саморегулятивные механизмы могут иметь два направления развития: корпоративное и коллективное.

Обращает на себя внимание и тенденция оценивать развитость отношений «взаимной требовательности» ниже развитости отношений «взаимной ответственности». Подобное положение может быть связано со слабой дифференцированностью деловых и личных отношений в малочисленных бригадах, что создает трудности для формирования и развития системы функционально-ролевых требований.

Мы уже отмечали, что в современных условиях вхождения страны в рыночные отношения, именно ответственность как способность к внутреннему контролю сегодня оказывается очень существенной опорой развития общества в целом, серьезным противовесом его социальной деструкции.

Однако ввиду описанных выше различий в структуре и динамике межличностных отношений, корректировочные мероприятия также должны быть различны.

Ведущая перспектива развития бригадной формы организации труда на рассматриваемых участках, в целом, совпадает с отраслевой. Последняя же предполагает переход к внедрению принципов бригадной формы организации труда на уровне цеха в целом.

В основе подобного подхода лежит необходимость координации деятельности и взаимосвязанного развития (совершенствования) всех структурных подразделений, участвующих в выпуске конечной продукции. Это, в свою очередь, позволит более полно и последовательно реализовать принципы бригадной формы организации труда, бригадного хозрасчета и т.п., ранее не дававших должной эффективности или принципиально нереализуемых на уровне изолированных малочисленных бригад в условиях так называемого социалистического производства.

В условиях рынка предусматривается интенсификация межбригадного взаимодействия за счет усиления их технологической и экономической зависимости, как при сохранении организационной самостоятельности, так и ее ликвидации за счет укрупнения и соединения с механическим участком, предполагается создание «сквозной бригады», работающей по единому контракту с администрацией предприятия.

Соответствующие общей тенденции более конкретные «линии развития» бригадной формы организации труда также оказываются в целом сходными на обоих рассматриваемых участках, совпадая с направленностью на усиление взаимозависимого характера коллективного труда. Возникающие проблемы социально-психологического характера также оказываются сходны по содержанию; различны лишь способы решения этих последних, связанные с описанными выше особенностями систем внутригрупповых отношений и реализующих их механизмов внутриколлективной саморегуляции.

Сегодня возрастает самоуправленческая активность деятельности бригад. Внутригрупповая саморегуляция проявляется не только в производственной, но и социальной сферах.

Увеличивается значение качеств бригады как совокупного субъекта труда, непосредственно связанные с эффективностью. Все большую роль, по сравнению со сработанностью, начинает играть совместимость; оказываются более эффективными, с производственной, социальной, /само/управленческой точки зрения, ее коммуникативные, морально-этические качества личности, позитивная социальная направленность. Это требует совершенствования практики комплектования бригад. Если раньше, согласно этим критериям, было трудно подобрать людей, то теперь, в условиях безработицы, можно производить профессиональный выбор. Надо только обеспечить стабильность заказа потребителя.

Активизируется линия развития бригадной формы организации труда, которая может быть названа *производственной*, целью которой является достижение стабильного и неукоснительного выполнения заказа. Это, в свою очередь, связано с включенностью бригад в систему производственных и хозрасчетных отношений с другими бригадами, цехами, предприятием в целом.

Чрезвычайно важной оказываются и *рационализаторская* линия развития бригадной формы организации труда, связанная с изменением (по инициативе бригады) нормативной базы труда (т.е., действующих норм расхода сырья, энергии, трудоемкости и т.д.), в конечном счете, вопросы себестоимости продукции.

Подобные явления связаны не только с реализацией творческого потенциала бригады, но и с развитием ее как специфической формы коллектива. При этом, важнейшим условием проявления сверхнормативной активности является оптимизация, прежде всего, систем снабжения, сбыта продукции и стимулирования производителей, что, в конечном счете, регулирует отношение других бригад к любой «инициативной» бригаде, а также к самому нововведению.

Сегодня происходит дальнейшее совершенствование и «управленческой» линии развития бригадной формы организации труда, ведущим моментом которой оказывается организация внутрибригадных распределительных отношений. При этом совершенствование экономических механизмов регуляции этих отношений тесно связано с развитием отношений ответственной зависимости и системы межличностных отношений в целом: критерии оценки индивидуальных вкладов в групповую эффективность должны эволюционировать в нормы отношений в условиях совместной деятельности.

На основании, во-первых, проведенного исследования, а, во-вторых, описанных тенденций развития и совершенствования бригадной формы организации труда представляется возможным спроектировать некоторые практические рекомендации по совершенствованию отношений ответственной зависимости и системы внутригрупповых отношений на исследуемых участках конкретного производства.

Более полная реализация возможностей, имеющихся в пределах данного уровня развития бригадной формы организации труда, возможно, позволит по-новому осмыслить конкретные пути и средства перехода к более высокому уровню. Поэтому предлагаемые ниже проектировочные рекомендации по совершенствованию внутригрупповых отношений ориентированы, прежде всего, на наличный уровень технологических условий и рыночных требований к «хозяйственной деятельности» рассматриваемых бригад.

I. В целях стимуляции развития в менее эффективных (ответственных) бригадах на обоих участках отношений взаимной помощи и сотрудничества целесообразно предусмотреть создание в процессе работы ситуаций, объективно требующих взаимодействия. Это может быть достигнуто за счет расширения трудовых функций этих бригад.

II. Развитие отношений взаимной требовательности и взаимной ответственности может быть достигнуто следующими путями:

1) в более эффективных бригадах с дифференцированными структурами требовательности и ответственности, где имеются подгруппы наиболее требовательных и ответственных работников - посредством усиления влияния этих последних на бригаду в целом. Для этого необходимо:

- «увязывание» стимулирования индивидуальных успехов с успехом коллектива в целом;

- повышать (укреплять) авторитет упомянутой подгруппы работников, развивать (само)управленческую активность; привлекать их к обсуждению и решению вопросов, представляющих значимость для бригады;

2) в менее эффективных бригадах, характеризующихся синкретичностью внутригрупповых структур требовательности и ответственности (равномерно низкий уровень развития этих качеств у всех работников) целесообразно первоначально осуществить формирование этих структур на основе внебригадных («надбригадных») отношений, которые впоследствии могут быть «перенесены» и на внутрибригадный уровень. (Это достигается посредством привлечения членов данных бригад к работе в выборных общественных организациях, участию в рейдах (группах) рабочего контроля качества и т. п.).

III. В целях совершенствования внутрибригадных распределительных отношений представляется целесообразным создание специальных фондов заработной платы и материального поощрения, единых для нескольких (технологически взаимосвязанных) бригад, формирование же соответствующих фондов каждой бригады будет происходить на основе межбригадного КТУ, что может (в свою очередь) создать благоприятные условия и для внедрения внутрибригадного КТУ (в результате активизации стремления работников к более эффективному учету индивидуальных «вкладов»).

IV. Представляется возможным придерживаться в процессе разработки внедрения методики расчета внутрибригадного КТУ следующих принципов:

1) постепенность: на первых этапах, очевидно, будет целесообразным учет, прежде всего, производственных показателей (фиксирующая, констатирующая функция КТУ), лишь в дальнейшем переходя к введению пунктов, учитывающих соблюдение конвенциональных норм совместной деятельности (воспитательная функция КТУ), что может блокировать нежелательные (как для общества, так и для бригады, в частности) поступки отдельных работников;

2) предварительная проверка методики на «явную валидность», выявляющая степень восприятия членами бригад показателей и критериев расчета КТУ как «объективных».

Психологическое проектирование конкретно и для каждого изучаемого участка вполне резонно рекомендовать собственные проекты.

V. При создании новых бригад (при неизменности технологических и экономических условий) представляется перспективным ориентироваться на создание в них «социально-

психологического» типа совместной деятельности. Для этого необходимо в дополнение к рекомендациям I-IV:

1) назначение на должность бригадира «инструментального» (делового) лидера группы работников, переформируемой в бригаду;

2) учитывать при комплектовании бригады уровень развития коммуникативных качеств кандидатов, являющихся специфическими, с точки зрения эффективности «эталонного» характера внутрибригадной взаимозависимости.

VI. Может оказаться целесообразным изменение практики комплектования бригад. А именно:

1) создание резерва кандидатов;

2) введение испытательного срока.

Эти мероприятия соответствуют требованиям и принципам бригадной формы организации труда, позволяя в перспективе:

- сформировать экономическую и социальную эффективность (за счет оптимального развития совместности и срабатываемости);

- повысить престижность членства в бригаде для новых работников (а, следовательно, и их удовлетворенность производственной ситуацией); в результате чего можно ожидать формирования «идентификационного ядра» бригады, что является предпосылкой создания стабильного динамического коллектива.

VI. В целях обеспечения позитивной динамики межличностных отношений могут быть рассмотрены следующие мероприятия:

1) пересмотр практики начисления заработной платы, предусматривающей выделение в нем «переменной части», последнее обстоятельство может явиться условием формирования позитивной основы внутригруппового единства (связанного со стремлением работать «более производительно»); развития деловых коллективистических отношений;

2) регулярное расширение трудовых функций при условии удовлетворительной эффективности бригады; это ведет к, пусть и минимальной, но перестройке функционально-ролевых отношений, что, в свою очередь, «дерутинизирует» способы и приемы совместной деятельности и общения.

Итак, наше исследование позволило установить следующее.

1. Проблема психологического проектирования рассматривается современной психологией в контексте задач развития научно-практического направления (практической психо-

логии), обеспечивающего процесс «конструктивного» движения психологического знания, т.е., его применения на практике.

2. Ведущей функцией научно-практической психологии является психологическое управление: целенаправленное воздействие на психические свойства, процессы и состояния, сознание, мотивы, установки людей, которые включены в организации с целью позитивного изменения последних, что приводит как к решению поставленных перед ними задач, так и их собственному развитию. Психологическое управление всегда реализуется в контексте целостной реальной системы управленческого воздействия; последняя при этом «конструируется» с максимальной степенью адекватности закономерностям и механизмам регулятивной и саморегулятивной функций личности и ее психики.

3. Психологическое проектирование, являясь «предэтапом» психологического управления, представляет собой процесс построения (синтеза),

во-первых, оптимальной для данных условий модели нового объекта действительности (например, технического устройства, организационной структуры и т.д.) или нового состояния уже существующего объекта;

во-вторых, системы мероприятий психологического управления по созданию объекта и обеспечению его дальнейшего развития и функционирования.

4. Система методов психологического проектирования (и психологического управления), ориентированных на решение конкретных практических задач, имеет «синтетический» характер и иерархическое строение; в том случае, когда ведущим оказывается социально-психологический, представляется корректным применять термин «социально-психологическое проектирование».

5. Общим методологическим принципом психологического проектирования является принцип системности подхода (анализа, изучения, описания, синтеза) и комплексности методов практической работы с объектами психологического проектирования; одной из универсальных процедур выступает «наложение» реального анализа объекта или ситуации на идеальное знание о них, в контексте чего возможен поиск оптимального построения проектируемых объектов и явлений; методы реализации функций психологического управления и проектирования должны удовлетворять следующим требованиям: *конкретность по содержанию, реальность по форме, гуманность по целям.*

6. Одним из важнейших факторов при осуществлении комплексного организационного проектирования бригадной формы организации труда является характер взаимозависимости

между членами бригады. Возможно целенаправленное управление этим фактором посредством,

во-первых, варьирования степени объективной необходимости совместного труда (прежде всего, технологической и экономической);

во-вторых, активизации внутригрупповых процессов и механизмов саморегуляции.

7. Представляется целесообразным проводить исследование в целях психологического (социально-психологического) проектирования бригадной формы организации труда на конкретных участках производства, сопоставляя «успешные» и «неуспешные» бригады. Это позволяет:

во-первых, выделить в функционировании этих бригад *общие черты*, являющиеся эффектом специфического влияния на систему внутригрупповых связей, свойств и отношений со стороны организационно-управленческих, технико-технологических и экономических условий, равных для все бригад участка; на этой основе могут проектироваться перспективные мероприятия;

во-вторых, выявить потенциалы, резервы, основывающиеся на внутригрупповых компенсаторных возможностях, механизмах саморегуляции, целенаправленная активизация которых позволяет существенно повысить экономическую и социальную эффективность бригад «в пределах» наличного уровня развития бригадной формы организации труда. Таким образом могут быть разработаны мероприятия и рекомендации оперативно-корректировочной направленности.

На основе вышеизложенных результатов, можно сделать основные **выводы**.

1. Исследование деятельности производственных бригад позволило выявить основные типы взаимосвязей, объединяющих членов производственных коллективов в субъект деятельности: пространственно-временные, технологические, функциональные, экономические, управленческо-организационные, социально-психологические.

2. Типы совместной деятельности образованы различным сочетанием взаимосвязей, возникающих в процессе выполняемой коллективом деятельности. Эти взаимосвязи преломляются через психологические особенности коллектива. Ведущий тип взаимосвязанности, на основе которого происходит объединение участников совместной деятельности в коллективный субъект деятельности, определяет *тип совместной деятельности*. В соответствии с типами взаимосвязанности было выделено несколько типов совместной деятельности, которые получили условные названия, указывающие на особенности формирования коллективного

субъекта деятельности: «технологический», «функциональный», «экономический», «социально-психологический», «формально-организованный» подтип «организационного» типа. Названные типы не исчерпывают всего многообразия типов совместной деятельности. Наряду с перечисленными типами совместной деятельности, существуют комбинированные типы, образование которых происходит на основе сочетания двух или нескольких ведущих типов взаимосвязанности в коллективный субъект деятельности.

3. Особенности в организации управленческого взаимодействия объясняются различными типами совместной деятельности. Эти особенности выражаются в социально-психологических характеристиках управленческого взаимодействия: направленности, целостности, включенности, согласованности, активности, эффективности. Характеристики управленческого взаимодействия проявляются в способах и механизмах воздействия руководителя и исполнителей друг на друга, в руководстве и исполнении.

4. Бригадная форма организации труда, по сравнению с традиционной, приводит к возникновению новых организационных связей в производственном коллективе, изменяющих соотношение руководящих и исполнительских функций в управленческом взаимодействии, а именно, к возрастанию роли исполнительской деятельности. Исполнительская сторона управленческого взаимодействия представлена способами воздействия исполнителей на руководителя - требованиями по организации деятельности коллектива в производственном, экономическом, организационном и воспитательном аспектах, оценками исполнителей деятельности руководителя по выполнению им своих функциональных обязанностей, самоорганизацией и саморегуляцией деятельности.

5. Наиболее значимыми характеристиками управленческого взаимодействия в бригаде с «технологическим» типом совместной деятельности являются высокая степень структурированности и согласованности действий руководителей при низкой включенности рядовых членов в управленческий процесс.

6. Управленческое взаимодействие в бригадах с «функциональным» типом совместной деятельности отличается высокой степенью включенности членов бригады в регуляцию и координацию совместной деятельности, необходимым условием которых является согласованность мнений, оценок и действий участников совместной деятельности.

7. Управленческое взаимодействие в бригадах с «экономическим» типом совместной деятельности характеризуется согласованностью оценок и действий бригадира и мастера в

решении экономических вопросов, как необходимого условия его целостности и эффективности.

8. В бригадах «социально-психологического» типа совместной деятельности управленческое взаимодействие характеризуется высокой включенностью членов коллектива в организацию и регуляцию совместной деятельности, активностью в результате сформированности социально-психологических отношений, выполняющих организационно-управленческую функцию.

9. Управленческое взаимодействие в формально-организованных бригадах «организационного» типа совместной деятельности отличается низкой включенностью рядовых членов бригады в управленческий процесс, незначительной активностью исполнителей в управленческом взаимодействии.

10. Эффективность управленческого взаимодействия определяется соответствием его характеристик типу совместной деятельности.

Раздел 5.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Глава 5.1.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Происходящие в стране перемены требуют квалифицированных исследований психологических особенностей предприятий и организаций различных форм собственности, а, следовательно, и психологическими особенностями людей, работающих в разных государственных и негосударственных структурах.

Психологическое управление повышением качества трудового потенциала конкретного персонала какой-либо организации предполагает направленное воздействие на все его элементы в целях развития и дальнейшего совершенствования трудовых свойств работника и обеспечение на этой основе необходимого уровня качества способностей человека к труду. Оно должно включать в себя такие же конкретные формы и методы руководства трудовыми и социальными процессами, какими конкретными являются различные экономические рычаги и стимулы, направленные на повышение качества рабочей силы.

В конечном счете, успеха можно добиться только тогда, когда политика в сфере персонала является составной частью общей концепции менеджмента и согласуется со всеми другими элементами процесса управления. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, должна прийти концепция, в соответствии с которой персонал представляет собой важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов – нового и старого – представлены в табл. 1.

Психологически правильная стратегия в области персонала должна способствовать усилению возможностей организации противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования человеческого фактора, его трудового потенциала: формирования квалифицированного, компетентного трудового коллектива, более полное раскрытие способностей

персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

Таблица 1.

Характеристики двух подходов к понятию персонала

Персонал - затраты	Персонал - ресурс
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Психологическое управление представляется автору монографии процессом, определяющим последовательность действий организации по разработке и реализации общей управленческой стратегии. Оно включает: постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Процесс психологического управления – это не простая последовательность операций по разработке и реализации стратегии и ее процедур. Смысл его в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс этот требует большей гибкости и управленческого искусства. В целом же, состав процессов психологического управления может описать следующая последовательность:

- анализ текущего состояния;
- определение будущего состояния, возможностей и ограничений;
- разработка концепции развития (философии и социологии стратегии);
- разработка стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта;
- реализации стратегии (организационная стратегия);
- тщательный человеческий контроль.

Эти процессы логически вытекают один из другого, однако, существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

На рис. 6. представлена предлагаемая нами структура стратегического психологического управления. Все этапы взаимосвязаны, не обязательно следуют друг за другом и могут совпадать по времени, к тому же возможны при необходимости пересмотр, корректировка и внесение улучшений в каждый из этапов в процессе его выполнения.

В целом процесс психологического управления представляет собой непрерывный цикл, который необходимо осуществлять непрерывно и постоянно.

Алгоритм формирования стратегии управления персоналом, , включает следующие этапы:

- определение сильных и слабых сторон системы управления персоналом;
- анализ действующих стратегий в области кадрового потенциала;
- оценка трудового потенциала организации и анализ его использования;
- сравнительный анализ конкурентных преимуществ персонала предприятия перед конкурентами;
- прогнозирование развития организации;
- определение стратегических задач;
- разработка стратегических альтернатив.

Формулирование и выбор стратегии – следующий этап системы психологического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, с помощью которых организация сможет достичь поставленных целей.

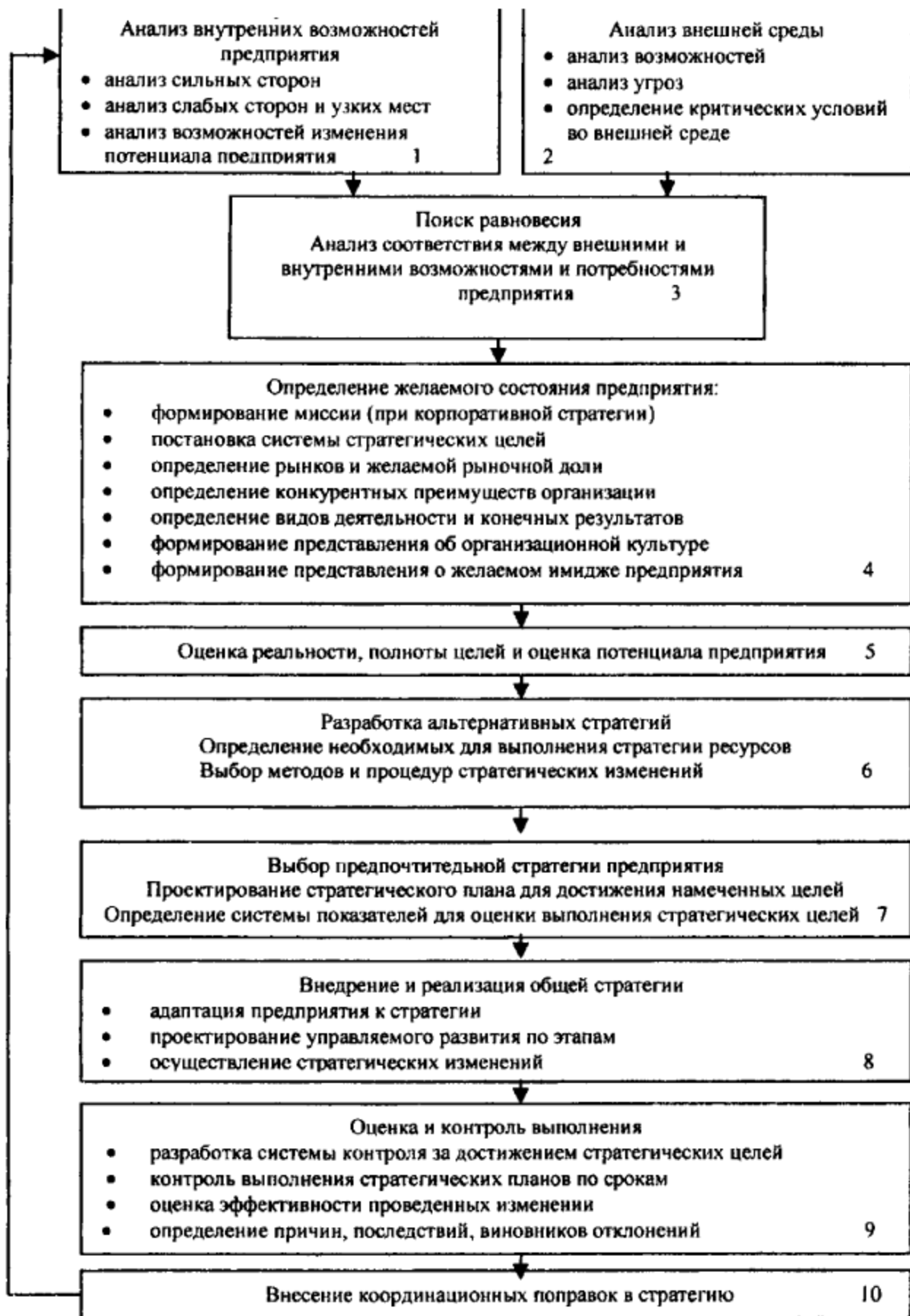


Рис. 6. Процесс стратегического психологического управления

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. Основываясь на анализе научных разработок в сфере контроллинга персонала, выделены следующие основные группы факторов по характеру их влияния на процессе формирования стратегии персонала на предприятии (табл. 2).

Таблица 2.

Факторы, влияющие на процесс разработки и внедрения системы
психологического управления персоналом

Группы	Факторы влияния
Организационные	<p>Организационная структура</p> <p>Миссия, цели и стратегии предприятия, в целом, и системы управления персоналом предприятия, в частности</p> <p>Экономическая стабильность предприятия</p> <p>Финансовые возможности и ресурсы предприятия</p> <p>Тип управления и уровень применяемых систем управления</p> <p>Кадровая политика организации</p> <p>Результаты оценки трудового и экономического потенциала организации</p> <p>Наличие и степень эффективности реализации других стратегий в рамках действующей организационной системы</p> <p>Уровень организации производства и труда</p> <p>Уровень развития системы управления персоналом</p> <p>Структура персонала и производительность труда</p>
Методические	<p>Информационное обеспечение системы управления персоналом</p> <p>Ресурсное обеспечение системы управления персоналом</p> <p>Критерии и структура текущих инвестиций в сферу персонала</p> <p>Качество и профессионализм исполнителей</p> <p>Величина затрат на внедрение стратегии</p> <p>Квалификация, навыки, знание технологий, методическое обеспечение процесса формирования системы контроллинга</p> <p>Временные рамки планируемой работы</p> <p>Взаимосвязь целей стратегии персонала с общими и функциональными стратегиями предприятия</p>
Социально-психологические	<p>Отношение руководства и менеджмента к инновациям в сфере персонала и имевшим место нововведениям и реорганизациям</p> <p>Социальные цели и потребности персонала и организации</p> <p>Отношение персонала к нововведениям</p>

	Личностные качества и уровень компетентности менеджеров Стиль управления на предприятии Квалификационный, профессиональный и личностный состав работников системы управления персоналом
Факторы внешнего окружения	Правовое регулирование и законодательство Социально-демографические факторы Экономическая и политическая сфера Факторы научно-технического прогресса Оценка внутренних и внешних возможностей и ограничений Стабильность положения предприятия на рынке Конкурентная ситуация и состояние отрасли Качество рынка рабочей силы в отрасли и регионе

Выбор стратегии из нескольких альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- критерий степени соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям внешней среды;
- критерий степени соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностями организации;
- критерий интенсивности работы менеджеров по персоналу;
- критерий преимущества предприятия в конкурентной борьбе.

Реализация стратегии управления персоналом – одна из важнейших составляющих цикла психологического управления на предприятии. От того, как будет организовано выполнение стратегии, зависят результаты, которые могут быть достигнуты предприятием. Главная цель стадии реализации стратегии – обеспечение скоординированного продвижения предприятия в направлении достижения отдаленных планируемых целей при максимально возможном приспособлении к реально складывающимся условиям и эффективном использовании ресурсов.

Реализация стратегии психологического управления в общем виде включает три этапа:

- внедрение стратегии;
- стратегический контроль за ее реализацией;
- координация всех действий по результатам контроля реализации стратегии.

Психологическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации. Важным условием при этом является выбор соответствующих критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения психологического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, т.е., степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, т.е., определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей.

1. Сущность психологического управления состоит в подборе и реализации научно-обоснованных гуманных и гибких повседневных решений. Стратегический менеджмент содержит два взаимодополняющих процесса: управление стратегическими возможностями и управление проблемами в реальном масштабе времени.

2. Концепция психологического управления предприятием рассматривает персонал в значении «ресурса», наравне с финансовыми и материальными. Такой подход к рабочей силе как ресурсу означает признание необходимости инвестиционных вложений, связанных с привлечением на предприятие лучшей по качеству рабочей силы, обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и созданием условий его дальнейшего совершенствования.

3. Управление персоналом является одним из ключевых аспектов стратегического менеджмента. Современное управление персоналом должно учитывать психологические характеристики трудового потенциала предприятия как объекта стратегического управления, изменение состояния не только среды функционирования предприятия, но и его персонала.

4. Психологическое управление персоналом представляет собой концепцию активного, целенаправленного воздействия, прежде всего, на процессы в сфере управления персоналом. Выделяются две основные задачи стратегического управления персоналом: 1) обеспечение организации трудовым потенциалом, необходимым для реализации ее стратегии; 2) обеспечение эффективности использования этого потенциала и планомерное его социальное развитие.

5. Процесс психологического управления – это не простая последовательность операций по разработке социального развития трудового потенциала организации, а непрерывный творческий процесс. Его этапы логически вытекают один из другого, однако, существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на остальные и на всю их сово-

купность, а, следовательно, и на успешность жизнедеятельности организации в труднейших современных условиях выживания и социального развития.

Особенности рыночных отношений объективно предъявляют совершенно иные требования и к руководителю организации, и к каждому исполнителю. При этом, проблема руководителя организации сегодня становится одной из самых острейших, в первую очередь, для дальнейшего развития экономики страны. Таким образом, казалось бы, независимые от воли и сознания человека экономические законы приходят в противоречие с субъективными особенностями конкретного человека. Стремление разрешить его уже привело к возникновению бесчисленного количества разного рода бизнес-школ, тренингов для руководителей, курсов и семинаров подготовки менеджеров и т.п.

К сожалению, объективная потребность в подобных формах подготовки и переподготовки управленцев и предпринимателей еще очень слабо осмыслена теоретически и осуществляется, чаще всего, на основе методически наивного заимствования, а, нередко, и просто копирования, западной технологии обучения.

Развивающиеся рыночные отношения породили существенные сдвиги в структуре нашего общества, его экономики, политики и, естественно, в человеческих отношениях, эти последние стали более жесткими (если не сказать, жестокими), и, по сравнению с социалистическими, более «бесчеловечными».

В общей проблеме формирования постепенно развивающегося производственного коллектива совершенствование стабильных, сплоченных социально-психологических отношений приобретает немаловажное значение. Но и детерминированные реальной рыночной действительностью, объективные взаимоотношения оказывают существенное влияние на формирование его личности, ее потребностей, интересов, идеалов, настроений, на складывающийся социально-психологический климат в коллективе.

К сожалению, на сегодняшний день проблема социально-психологических отношений в отечественной психологии не стала еще объектом пристального рассмотрения, в отличие, например, от вышеупомянутых нами исследований. Более того, на данном этапе в философской литературе окончательно не выяснена проблема общественных отношений в целом, хотя отдельным вопросам этих отношений и посвящено большое число публикаций В.П. Рожина, В.В. Новикова, Б.Д. Парыгина, В.В. Марченко, В.А. Ядова и некоторых других. И нельзя не признать правильной мысль, согласно которой без анализа общественных отношений не-

возможно понять специфику социальной жизни, ее внутренний механизм и законы ее развития.

Это верное умозаключение имеет прямое отношение и к пониманию проблемы проектирования руководителя в организации. Будучи составной частью жизни коллектива, социально-психологические отношения по своему содержанию во многом являются общественными. В самом деле, что такое общественные отношения? это взаимоотношения между субъектом и объектами, носящие осознанный, целенаправленный, творчески преобразующий, опосредованный, организационно-оформленный и социально-обусловленный оценочно-нормативный характер. Так издавна понимали это явление многие отечественные ученые. Под это определение вполне подходят все рассматриваемые нами элементы социально-психологических отношений: традиции, обычаи, взгляды, общественное мнение, семейно-брачные, производственно-коллективистические и другие отношения, носящие оценочно-нормативный характер. Однако пока еще нет единства взглядов на *отношение как психологическое явление*, единства даже в понимании содержания самого термина, широко употребляемого в различных смыслах. (На это указывал еще К.К. Платонов в главе «Отношения личности» в своей книге «Личность и труд»).

Действительно, термин *отношения* чрезвычайно широкоупотребителен в самых разных областях человеческой деятельности. При этом им обозначают как субъективные, так и объективные отношения. Известно, что в психологии нередко употребляют его и в том и другом значении [см. 190, с. 25-26]. Между тем, в психологическом качестве могут рассматриваться только субъективные, человеческие, личностные или групповые, коллективные отношения. Но отношения многих людей, групп и коллективов являются социально-психологическими, выступая в форме межличностных отношений. «Межличностные отношения в группе, - утверждает К.К. Платонов, - складываются как объективные взаимоотношения между личностями. Они отражаются сознанием каждого члена этой группы и становятся его личностными отношениями» [там же, с. 30].

Психические отношения одного человека имеют форму личностных отношений. Психические отношения многих людей, групп и коллективов по своему содержанию являются социально-психологическими и выступают, чаще всего, в форме межличностных отношений. «Межличностные отношения в группе, - утверждал К.К. Платонов, - складываются как объективные взаимоотношения между личностями. Они отражаются сознанием каждого члена этой группы и становятся его личностными отношениями» [см. 190, с. 30-31].

Таким образом, значение общественно-психологических отношений в жизни любой социальной группы нельзя недооценивать. Отношения эти детерминированы объективной действительностью. Но, выступая, в свою очередь, по отношению к каждому человеку в виде объективных взаимоотношений, они оказывают существенное влияние на формирование черт личности, ее потребностей, интересов, идеалов, настроений и т.п., в том числе и черт личности руководителя коллектива.

Следовательно, важность изучения социально-психологических отношений бесспорна. Однако изучены они, как уже отмечалось, все еще недостаточно. Это обстоятельство более чем странно, ибо психические отношения занимали российских и отечественных психологов сравнительно давно. За рубежом названная проблема приобрела чуть ли не самостоятельное значение и психология отношений не только тщательно разрабатывается большими группами ученых, но и «созданные» ими теория и практика организации «человеческих отношений» даже стали одними из самых «веских» аргументов - апологетов капиталистического образа жизни. Именно в этом аспекте мы и проиграли экономическое соревнование с Западом. Проиграли, прежде всего, психологически. Между тем, еще советской социальной психологией было общепризнано, что первым психологом, обратившим внимание на важность изучения психологических отношений, был А.Ф. Лазурский. В ряде своих работ: «Программа исследования личности в ее отношениях к среде» (1907), «Классификация личностей» (1921) и других он многосторонне анализировал отношения личности.

Взгляды А.Ф. Лазурского на проблему отношений развивал затем С.Л. Рубинштейн, рассматривавший действие как такой сознательный акт, который «выражает основное *специфическое отношение* человека к миру» [Основы общей психологии. М., 1946. С. 174].

Немало говорил и писал о значении психологических отношений В.М. Бехтерев, развивая свое учение о соотносительной деятельности. Ценные высказывания в психических отношениях содержатся в трудах Б.Г. Ананьева, Л.И. Божович, А.Г. Ковалева, Е.С. Кузьмина, В.С. Мерлина, Б.Д. Парыгина, В.И. Селиванова, А.М. Шнирмана и некоторых других психологов. Однако только В.Н. Мясищев и К.К. Платонов посвятили этому вопросу специальные работы.

В.Н. Мясищев первым дал определение психических отношений, указал на важность этого понятия для психологии вообще и для социальной психологии, в особенности. Наиболее важной чертой психических отношений, по его мнению, является то, что применительно к людям выступает двухсторонний взаимный характер этих отношений. Они выступают не

только как отношения субъекта человека к другому человеку как объекту-субъекту, но как взаимоотношения двух субъектов.

В.Н. Мясищев совершенно справедливо считал, что основные проблемы социальной психологии не могут быть разрешены без освещения вопроса о взаимоотношениях и отношениях людей. Об этом мы уже говорили в первых главах данной книги, поэтому здесь коснемся данного вопроса только по отношению к проектированию руководителя.

Отношения человека, по мнению В.Н. Мясищева, можно рассматривать как потенциал его избирательной активности, основанный на социальном опыте, в связи с различными сторонами действительности. Они содержательно характеризуют деятельность человека, проявляются не в какой-либо одной связи ее с той или иной стороной действительности. Они характеризуются тем большей активностью психических процессов, чем более значим для личности объект отношений. Чем выше уровень развития личности, тем сложнее процессы психической деятельности и тем дифференцированнее и богаче ее отношение. Все это напрямую касается, личности руководителя организации, который у всех на виду и который связан непосредственно и опосредованно со всеми ее членами.

Все исследователи психических отношений единодушны в том, что свойственные только человеку отношения существуют между личностью-субъектом и объектом его отношений (которыми фактически выступают другие личности как субъекты). Отношения проявляются в каком-либо реальном факте, но всегда выражают субъективный мир личности. Однако для характеристики социально-психологических отношений этого мало.

Во-первых, их надо более четко отделить от тех объективных производственных и общественных отношений, в которые вступают люди в процессе труда и общественной жизни, а уж руководитель, в первую очередь.

Во-вторых, социально-психологические отношения людей принимают не только двусторонний (как указывал В.Н. Мясищев), а многосторонний межличностный характер. Они окрашивают межличностные отношения людей гаммой социальных оттенков, носящих оценочно-нормативный характер, которых может и не быть у отдельной конкретной личности, хотя так или иначе они проявляются в форме личностных отношений. В этом понимании мы идем вслед за К.К. Платоновым, который писал: «Межличностные отношения в группе людей складываются как объективные взаимоотношения между личностями.

Социально-психологические отношения, есть, в первую очередь, результат отражения сознанием людей тех объективных отношений, в которые они поставлены социально-

экономической формацией, общественно-политическим строем, уровнем развития человеческого общества вообще. Мир постоянно меняется, меняются и наши отношения в нем...

, наиболее ценным во взглядах В.Н. Мясищева на проблему психологических отношений является как раз то, что он справедливо считал их не только целостной системой индивидуальных, избирательных, сознательных связей личности с различными сторонами объективной действительности, но и ясно видел, что эта система связей отражает также *объективную динамику* условий жизни.

Однако это вообще не значит, что социально-психологические отношения лишь непосредственно отражают объективную реальность и неотвратимо следуют за ее изменениями. Нельзя не согласиться поэтому с Е.С. Кузьминым, который заявлял: «Межличностные отношения, конечно, развертываются внутри данной системы общества, т.е., на базе всей совокупности общественных отношений, но они имеют и относительную самостоятельность. Они могут строиться под воздействием устаревшей, прежней системы общества и идеологии, хотя и протекают в рамках прогрессивного общества... Более того, после смены всей совокупности общественных отношений (в сфере производства, экономики, политики) межличностные, бытовые, психологические отношения между людьми могут еще длительное время отражать и выражать старые традиции, привычки, обряды, нормы взаимоотношений и т.д. [Основы социальной психологии, с. 146-147].

«В любой группе людей, - писал К.К. Платонов, - существуют личности с более отчетливо внешне выраженными личностными отношениями; существует ряд личностей с более или менее одинаковыми (типичными) отношениями. Они и определяют типичные отношения в группе» [там же, с. 31].

На характер официальных отношений в производственном коллективе оказывает влияние, в первую очередь, само формальное строение коллектива, которое, в сущности, является организационной формой социальных отношений людей, участвующих в создании материальных или духовных ценностей. Но, как мы знаем, кроме официальной (формальной) организационной структуры коллектива, в ней, как правило, имеются еще так называемые *неформальные группы*, оказывается, они весьма существенно влияют на жизнедеятельность трудового коллектива, в особенности на формирование в нем определенных психологических отношений.

В имеющейся социально-психологической и социологической литературе под совершенствованием социальных отношений в производственном коллективе обычно имеется в

виду развитие более тесного общения между рабочими и представителями администрации, укрепление единства личных, групповых и общественных интересов и т.д. Такие отношения обязательно проявляются в межличностных взаимоотношениях, о чем мы писали, исследуя возможности психологического проектирования бригадной организации труда.

Именно характер взаимоотношений в коллективе, в котором трудится человек, во многом определяет характер каждой отдельной личности, всей группы в целом и ее руководителя.

Полученные в ходе вышеприведенных исследований материалы позволяют, с большой степенью достоверности, судить об особенностях социальных отношений в той или иной организации и о ее руководителях. Буквально на всех предприятиях наблюдается довольно большое число лиц, «не совсем удовлетворенных» своим коллективом и даже «совсем неудовлетворенных», причем часть «неудовлетворенных», вероятно, воздержалась от ответа, ибо, если человек «удовлетворен», ему скрывать нечего.

В полученных нами ответах на вопрос: «Каким бы Вы хотели видеть свой коллектив?» рабочие всех, без исключения, предприятий указывают: «Дружным, сплоченным, жизнерадостным, чтобы каждый день труда приносил удовлетворение» и т.п.

Следовательно, в основе неудовлетворенности коллективом у многих рабочих лежит негативная оценка характера взаимоотношений в своем коллективе и, разумеется, не в последнюю очередь, с руководителем.

В ходе нашего исследования методами непрерывного, в том числе собственного активного наблюдения в сочетании с включением психологов в рабочие коллективы, бесед, интервью, анкетирования и некоторых других, были детально изучены взаимоотношения между рабочими и их руководителями, между самими руководителями и между работниками заводоуправления.

1. *Взаимоотношения по вертикали*

Рассмотрим, прежде всего, социальные отношения между рабочими и руководителями. В этом аспекте наиболее важными являются взаимоотношения между рабочими и их ближайшими руководителями (начальники цехов, начальники установок, мастера и старшие операторы). Данные массовых опросов в количественных выражениях показывают, что отношение руководителей существенно влияет на *настроение* рабочего в течение дня, на его сосредоточенность, на внимание, проявляемое им к делу, на производительность труда.

В абсолютном большинстве случаев эти отношения в первичных производственных коллективах складываются вполне нормально, на хорошей деловой основе, на взаимном понимании. Многие работники отмечают, что их руководители делают все, чтобы рабочие чувствовали себя подлинными хозяевами предприятия не только по числу приобретенных ими акций, но и постольку, поскольку руководители постоянно советуются с ними. Более того, многие из опрошенных при ответе на вопрос: «Что Вам нравится в Вашей работе?» заявили: «Внимательное отношение со стороны администрации».

Тем не менее, указывая причины возможного ухода с предприятий, немало опрошенных записали: «Плохие отношения с мастером, старшим оператором и т.п.». Разумеется, сами цифры еще мало что говорят, ибо среди опрошенных были не только одни рабочие, но и другие категории работающих, в том числе и сами руководители. Однако обращает на себя внимание, что по конкретным первичным коллективам этот показатель заметно *варьирует*. В отдельных производственных группах данная причина ухода указана значительно чаще, чем в среднем по предприятиям.

Итак, как свидетельствуют полученные нами материалы, в установлении хороших взаимоотношений многое зависит от самих руководителей: от культуры управления, от стиля руководства, от организаторских способностей руководителя, его деловых и личностных (чисто человеческих) качеств, его авторитета.

При анализе материалов исследования мы обратили внимание на то, что рабочих, не удовлетворенных отношениями с руководителями, значительно больше, чем указано в анкетах. Далеко не каждый опрошиваемый (в особенности, женщины) осмеливался указать на плохие отношения с руководителем. Во-первых, существует определенное общественное мнение, осуждающее жалобы, во-вторых, нельзя сбрасывать со счета возможную боязнь отрицательных последствий (хотя, казалось бы, было предпринято все для обеспечения анонимности ответов). Но уж слишком сейчас рабочий зависит от руководителя.

Наблюдения и беседы с рабочими показывают, что конфликтные ситуации во взаимоотношениях подчиненных и руководителей довольно часты. Возникают они по самым разным поводам: иногда из-за отсутствия четкого плана действия, иногда из-за взаимного неуважения, проявляющегося в грубости, иногда просто из-за неделания понять друг друга, не проявляемого вовремя внимания и т.п. Но настоящие групповые конфликты проявляются в дни невыдачи заработной платы. А они (такие дни) стали нередкими.

Взаимоотношения по вертикали (руководитель - подчиненный), как уже сказано, во многом определяется стилем руководства. Стиль же руководства есть ни что иное, как проявление наиболее типичных для должностного лица индивидуально-психологических черт в его отношении к подчиненным [подробнее см. 1.3.3.].

Принято делить стиль руководства на три типа: директивный (авторитарный), коллегиальный (демократический) и либеральный (разрешительный).

Директивный стиль руководства характеризуется известной жесткостью действий начальника по отношению к подчиненному. Руководитель такого стиля не просто пользуется единоначалием, но и всячески стремится единолично принимать и отменять решения. При этом, в условиях производственного коллектива он использует самые различные способы оказания давления на демократические организации: во время собрания вносит свои предложения, дает «советы» выступающим, навязывает свое мнение президиуму и т.п. Такой руководитель подбирает себе помощников и заместителей не по их профессиональным качествам, а по тому, насколько он может использовать их безотказность и преданность ему лично. Но даже и угодным ему заместителям руководитель директивного типа не передает своих функций. Он стремится все вопросы производственной и общественной жизни предприятия решать сам. Отсюда порождение мелкой опеки и ее разновидностей, боязнь инициативы снизу и т.п.

Коллегиальный стиль руководства выражается в том, что руководитель распределяет свою власть с группой помощников и заместителей, а нередко и с другими подчиненными не только на основе должностных инструкций и положений, но и на *основе взаимных соглашений*. Таким образом, при коллегиальном или, как его еще называют, демократическом стиле руководства начальник делегирует часть своих полномочий подчиненным. Это дает возможность подчиненным полнее проявить свои способности в руководстве коллективом, служит хорошим стимулом развития коллективистических отношений, проявления инициативы и делового лидерства, духа соревнования и т.п.

Коллегиальный или демократический стиль руководства в условиях современного общества позволяет с наибольшей эффективностью осуществлять все хозяйственные и социальные функции производственного коллектива. Он основывается на принципах демократии, проявляется в свободной критике всех имеющихся недостатков, в принятии ответственных решений коллегиальными органами во главе с руководителем.

Руководитель такого типа не вникает в специфические вопросы, которыми занимается подчиненный, но постоянно интересуется ходом работы, основными ее направлениями, трудностями, которые встречаются. При необходимости, он не только дает советы, но и находит время, чтобы вникнуть в суть дела, выбрать наилучший вариант осуществления и т.п.

Коллегиальный стиль руководства одновременно требует от руководителя большого мастерства, такта, чуткости и высокого интеллектуального развития.

Либеральный стиль руководства называется еще разрешительным. Он характерен тем, что руководитель разрешает подчиненным работникам самим организовывать свою деятельность. При этом руководитель находится в роли контролера, консультанта. Он стремится снять с себя ответственность за исполнение, переложив ее на подчиненных.

Такой стиль при многоопытном и авторитетном руководителе дает наибольший простор для проявления творческих способностей добросовестных исполнителей. Однако, нередко, руководитель такого типа «плывет по течению», руководит «по вдохновению», и, получается, что не он увлекает за собой подчиненных, а они его. Это ведет к конфликту руководителя с вышестоящим начальством, которое, как правило, ждет от него более быстрых и решительных действий.

В процессе нашей работы в производственных коллективах нам практически не удавалось четко отнести имевшихся там руководителей к одному из названных типов. В той или иной мере, каждому из них был присущ в чем-то и демократический, и разрешительный, и директивный стиль руководства. Тем не менее, у каждого из них преобладали элементы какого-то одного стиля.

Какой же стиль руководства лучше? Ответить на этот вопрос однозначно нельзя. Каждой конкретной организации, с учетом ее работы и особенностей развития, должен соответствовать наилучшим образом и конкретный стиль руководства. Так, в коллективе, только начинающим складываться, или в коллективе, оказавшемся в затруднительном положении, где работа с людьми запущена, где сложились различные противоборствующие группировки, в коллективе, выполняющем ответственные задания, внедряющем новшества в короткие сроки с наибольшей эффективностью, может работать руководитель директивного стиля.

В коллективе, деятельность которого связана с рационализацией и изобретательством, лабораторным анализом или научными исследованиями, где требуется высокая творческая

самодеятельность и отдача, целесообразнее всего иметь руководителя разрешительного стиля.

Общепризнано, что коллегиальный стиль руководства наиболее предпочтителен в современный период. Однако он обладает и определенными ограничениями. Там, где нет времени на дискуссии и обсуждения, где требуется быстрое и единоличное решение, коллегиальный стиль руководства может стать тормозом в работе организации.

Из всего следует лишь один вывод. *Хороший современный руководитель должен уметь пользоваться всеми тремя стилями работы с людьми.* В зависимости от конкретной ситуации, он то советуется с подчиненными, то дает им возможность проявить инициативу, то принимает единоличное решение.

Таким образом, от успеха работы по совершенствованию социального управления производственным коллективом зависит совершенствование стиля работы руководителей всех звеньев и всех уровней в коллективе. Именно на нашем заводе группа ученых Ленинградского университета, которой руководила А.А. Русалинова, зафиксировала значимость феномена социально-психологической установки руководителей на подчиненных. Внимательное отношение к людям, доброжелательность, понимание другого человека, уважение его достоинств - вот, что должно стать доминантной установкой каждого руководителя.

По психологическому закону отношение руководителя к подчиненным рождает обратное, во многом идентичное, отношение. Следовательно, мы можем говорить о том, что взаимоотношения по вертикали в каждом производственном коллективе во многом определяются внутренней психологической установкой руководителя на подчиненных.

Различают несколько таких установок.

1. Функциональная (или исполнительская) установка на подчиненных

При такой установке руководитель коллектива делит своих подчиненных на несколько категорий, в зависимости от их исполнительности: хорошие, средние, плохие. В зависимости от того, в какую группу попадет тот или иной работник, отношение руководителя к нему разное: одни довольны, другие нет, третьи враждебны и т.п. Это обуславливает разделение самих исполнителей на обособленные группы во главе со своими лидерами, повышенную конфликтность не только на вертикальном, но и на горизонтальном срезе. А, следовательно, такой коллектив чреват потенциальной текучестью кадров, его трудовая и общественная активность невысока.

2. Ситуативная установка на подчиненных

При подобной установке на подчиненных отношение руководителей к подчиненным в разное время, в разных ситуациях различно. Чаще всего, в таких случаях отношение руководителя зависит от настроения.

В коллективе, возглавляемом руководителем с подобной установкой, создается атмосфера нервной напряженности, приспособления, неустойчивости внутренней позиции, неуверенности в завтрашнем дне и т.п. Люди в коллективе разобщены, каждый заботится только о себе, о своем благополучии, статусе, каждый самостоятельно ищет способы уберечь себя от гнева начальника, от его излишнего внимания и т.п.

И потенциальная, и фактическая текучесть кадров в коллективе, возглавляемом подобным руководителем, весьма высока. Люди уходят от таких начальников с чувством облегчения.

3. Нейтральная установка

Руководители с такой установкой на подчиненных встречаются довольно редко, но, все-таки, наблюдались нами даже в последние годы. Их характеризует открытое, а, чаще, скрытое безразличие к окружающим их исполнителям. Они не умеют видеть в человеке личность во всем ее многообразии. Для них все подчиненные одинаковы, лишь бы хорошо работали, не нарушали трудовую дисциплину.

Руководители данного типа могут быть вежливыми, тактичными, но это не меняет отношения к ним. Подчиненные, образно выражаясь, терпят, но не любят таких руководителей. Коллектив, возглавляемый равнодушным по отношению к его членам руководителем, не может быть сплоченным, активным и инициативным.

4. Скрыто-отрицательная установка

Наличие у руководителя коллектива такой установки свидетельствует о его неумении видеть хорошее в людях, по достоинству оценивать их труд. Ему кажется, что хорошо работает только он сам, остальные только и ждут, как бы побездельничать. У руководителей подобного типа на вооружении один принцип: людей баловать нельзя, их надо держать в страхе, постоянно напоминать о возможном наказании и т.п. Их распоряжения многословны, их разъяснения назидательны, контроль их утомителен.

Ответное отношение подчиненных к таким руководителям самое противоречивое, но, в сущности, негативное. Их могут даже уважать, если они действительно хорошие технические специалисты и сами работают безупречно, но любить - не любят. В результате, распоряжения

руководителя нередко «забываются», сопровождаются словами: «сам и делай»... О таких руководителях, как правило, не жалеют, от них уходят по собственному желанию...

5. Активно-положительная установка

У руководителя, обладающего названной установкой на подчиненных, - устойчивая доброжелательность. Он видит в каждом личность и умеет уважать авансом всех без исключения, даже тех, кто, по каким-то причинам, в тот или иной момент ему неприятен. Это не означает снижения требовательности, проявления снисходительности, всепрощенчества. Наоборот, требовательность у таких руководителей постоянно нарастает, но нарастает постепенно, по мере их адаптации в коллективе и привыкания коллектива к ним.

При этом можно констатировать, что подобная установка на подчиненных, сама по себе, у начинающих руководителей, как правило, имеется довольно часто. К сожалению, потом она нередко не выдерживает испытания временем. И большой вины руководителей мы в этом не усматриваем. Это, скорее, их беда, чем вина. Ведь их никто и нигде искусству руководства систематически и целенаправленно не обучал, никто, как следует, к этой функции не готовил.

Те руководители, которые сохраняют данную установку в первый год - два своей работы в новом коллективе, уже не изменяют ей. В таком коллективе люди чувствуют себя людьми, у них, как правило, приподнятое, оптимистическое настроение, они полны творческих замыслов, активны в труде и общественной работе. Здесь любят своего руководителя и выполняют всегда больше того, что положено по непосредственным обязанностям. Руководитель и подчиненные «привязываются» друг к другу, из такого коллектива не уходят даже и в том случае, если где-то предлагают работу выгоднее.

К сожалению, повторяем, в процессе своих исследований, проводимых в первичных коллективах, руководителей с активно-положительной установкой на подчиненных мы встречаем не так часто, как того бы хотелось.

Из всего, только что рассмотренного в данном параграфе, ясно, что совершенно особая роль в психологическом управлении, являющейся предметом нашего исследования, отводится руководителю организации, который умеет и может вовлечь исполнителей в совместную управленческую деятельность в зависимости от своего к ним отношения.

Многообразие форм, видов и способов материального и нематериального производства, объективно детерминировано различным характером труда, обеспечивающего конкретное производство.

Конечный результат, если хотите, успех совместной деятельности в экономическом отношении (имеется в виду финансово-хозяйственная сторона или предпринимательство) и социально-психологический (взаимодействие, согласованность, ценностно-ориентационное единство и т.д.) зависит, во многом, от совместной организационно-управленческой деятельности вертикальной структуры руководства конкретным предприятием, той или иной организацией.

Как показали исследования, которые длительное время проводились известным специалистом в области социальной перцепции, профессором Р.Б. Гительмахером и его учениками, названный выше успех начинается с того, насколько члены организации (перцепиенты) воспринимают своего руководителя (с учетом его установок на них) и, разумеется, его управленческих решений, обратной связи, организации совместной управленческой и производственной деятельности [25, с. 34].

Сегодня психологи пытаются осмыслить изменения, происходящие в обществе, и управленческие проблемы рассматривают в тесном сочетании объективных и субъективных возможностей руководителя. Достаточно твердо можно констатировать, что эффективность управления негосударственными организациями значительно больше зависит от личностных качеств руководителя, чем в государственных. Основной единицей анализа все более становится так называемая управленческая позиция руководителя (С.И. Кириченко, В.И. Черненилов). Особая значимость придается *ценностным ориентациям личности и фактору соответствия личности требованиям ее деятельности*. При этом, предметом социально-психологического анализа становятся проблемы общения, совместимости, сплоченности, сработанности, а также социально-психологического климата в организации. Абсолютное большинство исследователей отмечают высокий уровень корреляции успешности деятельности организации, во-первых, со степенью единства представлений членов этой организации; во-вторых, со степенью их взаимной информированности и, в-третьих, *с согласованностью самооценок и взаимных оценок персонала в конкретной профессиональной деятельности*.

Материалы уже довольно многочисленных исследований особенностей личности руководителей негосударственных организаций позволяют сделать вывод, что многие значимые их черты существенно отличаются от традиционных черт руководителя государственных предприятий [82].

В наших собственных исследованиях так же установлена большая значимость для руководителей предпринимательских структур лидерских качеств, рискованности в поступках с

одновременной склонностью к сотрудничеству, расчетливостью и упорством. В государственном же секторе, по-прежнему, высокозначимы: сдержанность в общении, ориентация на группу, эмоциональность и даже наступательная прямолинейность.

Все описанное в этой главе, представляет интерес для расширения соответствующих исследований и уже сейчас позволяет специалистам несколько переориентироваться в разработке программ подготовки и переподготовки руководителей, их аттестации, а также в организации работы по профессиональной ориентации и профотбору исполнителей. Особенно это актуально сегодня для оценки руководителей предпринимательской сферы деятельности.

Очень интересным и чрезвычайно адекватным задачам нашего исследования зарекомендовал себя метод составления социально-психологического портрета различных групп людей. Мы не считаем необходимым обсуждать здесь историю возникновения и динамику развития этого метода, дискуссию вокруг него. Это неплохо сделали до нас Ю.М. Забродин, В.В. Марченко, Е.В. Шорохова и другие исследователи. Вслед за ними, при написании данной монографии, мы ставили следующие задачи: создание и сопоставление социально-психологических портретов руководителей, представляющих разные типы социальных организаций; определение тенденций изменения личности при переходе из одной организационной структуры в другую; определение некоторых психологических критериев отбора соответствия личности конкретной структуре.

В теории социальной организации все специально формализованные человеческие объединения (социальные институты) представляются обычно как произвольные соглашения людей, которые объединились в процессе работы, распределив и закрепив за каждым членом определенные функции для наиболее эффективной деятельности конкретной организации в целом. В идеале, предполагается наличие у всех членов организации общих целей, совпадающих с целями конкретной организации. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других видов подобных объединений, является определенная *структура социальных отношений* членов организации и сложившаяся *система представлений, целей и мотивировок*. В названной теории выделяются, по крайней мере, два типа организаций: «*формальные*» и «*неформальные*». Всякая формальная организация имеет специальный аппарат, основной функцией которого является координирование действий членов организации в целях ее сохранения. Члены такой организации рассматриваются функционально: не как отдельные личности, а как носители определенных социальных ролей или функций. Каждая организация является, в определенной степени, бюрократической. Степень бюрократизации, в боль-

шей степени, зависит от количества усилий, направляемых на решение административных проблем, чем от усилий, направляемых на достижение целей организации. При этом, нередко, происходит замещение первоначальных целей организации административными (иерархизация власти, строгая дисциплина, неукоснительное следование инструкциям), постепенно превращающимися в самоцель. Вместе с тем, наряду с бюрократическими принципами организационной иерархии, в организациях подобного типа почти непременно существуют и *неформальные отношения*, которые в условиях жесткой системы администрирования не только не снижают, а даже несколько повышают эффективность организации. Они стихийно и осознанно выполняют такие позитивные функции как сглаживание конфликтов между «подчиненными» и «начальниками», сохранение чувства индивидуальной целостности, самоуважения и т.д. Расширение подобных отношений и превращение их в доминирующие в целом характерно лишь для «неформальных» организаций, однако они могут иметь место и в формализованной. Взаимодействовать, испытывать, пробовать, ошибаться, учиться, менять направления, приспособливаться, модифицировать - вот некоторые из основных действий, поощряемых в неформальных организациях. В таких организациях люди решают проблемы и улаживают дела, вместо того, чтобы «занимать позиции», дебатировать и, по возможности, откладывать принятие любого продвигающего организацию вперед решения. В особенности, исполнение такого решения. Таково одно из основных свойств формализации.

Исходя из этих представлений и в соответствии с задачами исследования, нам необходимо было выбрать реальные сообщества, в которых социальные организации были бы достаточно различными по своей «организующей» сути. В качестве представителей «формальной» социальной организации в исследовании принимали участие руководители Федерального научно-производственного центра «Госметр», основного места работы автора и в связи с общественной полемикой о целесообразности существования государственных промышленных предприятий, вообще. В последние годы, предприятие, представлявшее ранее собой типичную «формальную» организацию, характеризуется тем, что в ней произошла подмена содержательных целей - целями сохранения организации как таковой. Она представляет собой теперь типичное «постсоветское» предприятие. В качестве «неформальной» организации были обследованы руководящие работники одного из московских банков. Данная организация является независимой коммерческой структурой и, самое важное, организацией «молодой», перспективной, однако уже успевшей приобрести специфический бюрократический аппарат. Кроме того, нами обследованы слушатели нескольких современных школ бизнеса в Москве,

С.-Петербурге и Ярославле. Их мы считаем принципиально отличными от первых двух групп обследуемых: они покинули, как правило, «формальные» организации, но еще не вошли в «неформальные». Личностные особенности представителей этих трех групп и явились предметом нашего исследования.

Количество методов и методик для оценки личности руководителя необычайно велико и превышает, по данным А. Анастази, несколько сотен. Обычно выделяют три уровня оценок личности руководителя.

1. Оценка по объективным результатам руководящей деятельности на основе изучения документов. Она производится по результатам прошлой и по оценке текущей деятельности на основании объективного учета количества и качества выполненных работ.

2. Оценка по суждениям группы экспертов. Чаще всего, это так называемая «групповая оценка личности» (ГОЛ).

3. Оценка личностных качеств и способностей по результатам выполнения тестов.

4. Различные дополнительные оценки, не подпадающие под вышеперечисленные категории (рекомендации, порицания, производственные характеристики и т.п.).

Все эти оценки, получаемые различными социально-психологическими службами или иными подразделениями и внешними организациями, обеспечивают управленческий аппарат данными, позволяющими рационально использовать кадры в системе ближайших и дальних перспектив. Однако при переходе к рынку и распространению организаций и предприятий нового типа, часть оценок теряет свой вес и становится незначимой. вследствие существенного изменения внутренней структуры этих предприятий, проявляющейся в изменении ориентиров их развития, переоценки групповых ценностей, изменений показателей эффективности деятельности предприятий.

В наибольшей степени, нашей задаче соответствовали оценки личности на основе специальных социально-психологических тестов. Для исследования качеств личности мы использовали следующие методики: тест Люшера, опросник Томаса, опросник Кучера-Смекала, опросник локус-контроля, метод «Дом, дерево, человек» и рейтинг-форму IGP. При выборе этих методов отдавалось предпочтение сугубо психологическим методикам.

Как показали материалы наших исследований, современные руководители организаций любых форм собственности - разносторонне развитые люди, хорошие управленцы и специалисты. Выделяются также их аналитические способности, честолюбие и умение хорошо говорить, нередко, на английском и других европейских языках.

Зарубежные исследования качеств руководителя организации отмечают: способность к эвристической деятельности, принятие решения, отсутствие инертности, умение планировать и прогнозировать деятельность; и вообще - умение работать с людьми. Особенно подчеркивается роль таких качеств как реалистичность, увязывание новых знаний со старыми, умение руководить людьми и организовывать работу коллектива, энергичность, напористость. Особенно выражены качества: общефизиологическая и социальная зрелость, развитый интеллект, дипломатичность, самостоятельность, ответственность, быстрая ориентация в обстановке.

В отечественной психологии сходные идеи разрабатывались при описании структуры личности способного организатора в рамках системного подхода. Структуру личности способного организатора Н.С. Мангутов, Л.И. Уманский видели состоящей из пяти компонентов:

- 1) качества направленности личности;
- 2) подготовленность;
- 3) общие качества;
- 4) специфические качества;
- 5) индивидуальные особенности.

Далее мы приведем схему, отражающую эту структуру. Поясним, однако, некоторые понятия, используемые в их классификации.

«Психологическая избирательность» - сопереживание, чувствительность, мыслительное представление себя на месте другого.

«Практически-психологический ум» - учет психологических особенностей людей в деле, находчивость в применении знаний, высокая обучаемость.

«Психологический такт» - речевая адаптация. чувство меры, чувство ситуации, внимательность.

Другие авторы [40, 161] выделяют профессиональную и психологическую подготовленность:

- 1) интерес к деятельности;
- 2) чувство ответственности;
- 3) коллективизм.

Описываются черты личности организатора - как авторитетного руководителя: чуткость, справедливость, принципиальность, характер, уравновешенность.

В недавней советской литературе среди умений и навыков организатора, которые вполне применимы и сегодня, особенно значимо выделяются умения приказывать и самому исполнять приказы.

Как видно из рассмотренного выше материала, различные ученые выделяли, по их мнению, самые важные качества личности организатора и руководителя (в системе иерархии тогдашних государственных структур). Теперь же, например, предпринимательство предъявляет во многом новые требования к качествам человека-организатора в самых различных типах структур.

Вслед за С.И. Кириченко, В.В. Марченко, и некоторыми другими исследователями, мы особо выделяем работу Б.Б. Коссова, в которой предложена «Практическая концепция структуры личности». Он отмечает в личности такие элементы, которые выражают степень сформированности и совершенство психологических механизмов профессиональной деятельности. Умение осознавать, анализировать и обобщать свой собственный практический опыт особенно важен в овладении современным менеджментом. Для психопрогностических целей главным среди факторов эффективной работы руководителя оказывается точность самооценки и совершенство самоконтроля деятельности. На основе этого подхода была составлена методика СиСД, где строится личностный профиль руководителя.

С.И. Кириченко, рассматривая процесс развития управленческой позиции управленца, определяет группу личностных структур, которые включают: мотивы деятельности, качества личности (профессиональные и организаторские). Она установила, что у молодых специалистов в период их адаптации (первые три года) способствуют успешному процессу такие качества: простота и естественность в общении, эмоциональная устойчивость личности, социальная зрелость, свобода от стереотипов и смелость мышления.

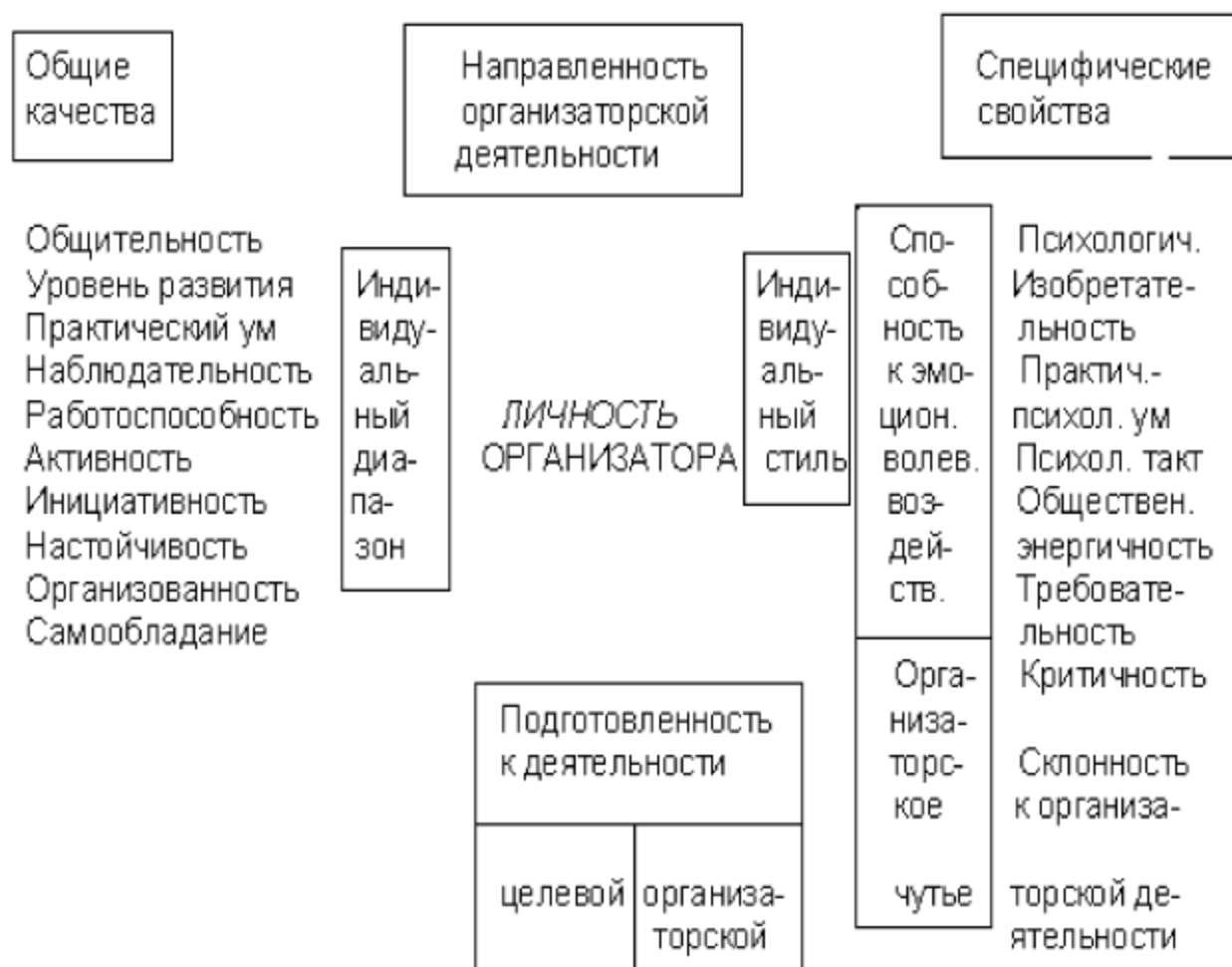


Рис. 7. Структура личности способного организатора

Среди западных ученых подобные суждения встречаются довольно часто. Описанные качества выделялись, например, исследователями так называемого «научного анализа». Подход к этой проблеме, с точки зрения практиков, рассматривали М. Вудкок, Д. Фрэнсис. Они отмечали необходимость наличия у менеджера следующих навыков и способностей:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личностный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;

- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Наши собственные исследования личности руководителя, результаты которого были внедрены в практику, позволили, если хотите, утвердить необходимый минимум свойств для осуществления успешного руководства. Это:

- оптимум понятийной дифференциации;
- низкая ригидность;
- средние значения по нейротизму;
- оперативность в принятии решения.

В своей практической деятельности в качестве руководителя кадровой службы крупных организаций, мы сопоставили особенности деятельности в государственном и негосударственном секторах. Мы попытались отметить литературные и сформулированные нами требования к качествам и свойствам современных менеджеров. Было нетрудно предположить, что психологические требования, предъявляемые к конкретным видам государственной управленческой и предпринимательской деятельности, должны быть различными. Этот факт отражен в гипотезах данного исследования (в тексте предшествующих параграфов и в дальнейших главах). И основные вопросы подготовки современных руководителей будут рассмотрены нами в специальном параграфе, посвященном проектированию кадровых служб крупных производственных организаций.

5.1.1. Общение руководителя современной организации как теоретическая категория и конкретная управленческая функция

Проблема общения, вынесенная в заглавие этого параграфа, приобрела в последние годы совершенно очевидную практическую актуальность и значимость. Мы уже отчасти касались ее в п. 2.2.3., когда речь вели о теоретических аспектах коммуникационной компетентности современного руководителя – топ-менеджера. В данном случае представляется полезным рассмотреть материалы наших конкретных исследований и практической психологической работы по организации повседневного общения изучаемых руководителей в реальных условиях функционирования возглавляемых ими организаций.

Прежде всего, следует высказать наше собственное отношение к этой важнейшей категории социальной психологии и к общественному феномену, ею обозначаемому. Мы уже неоднократно высказывали мысль о специфике современного этапа развития российского об-

щества, которая определяется процессом реализации твердо нацеленной программы преобразований экономической и социальной жизни страны.

За годы, прошедшие с момента глобальной переориентации курса России на рыночные отношения, буквально всем россиянам столь ясно, что производственные отношения не изменяются автоматически, вслед за правительственными решениями: совершенствование новых методов руководства экономикой и форм демократизации общественной жизни на пути рыночных реформ, невозможны без изменений в психологии общества, каждого отдельного человека как активного субъекта социального процесса. Не отрицая объективные экономические законы неизбежного вхождения в рынок, общество, в лице его многочисленных и многообразных организаций, должно предпринять субъективные усилия для ее реализации.

Активизация человеческого фактора невозможна без учета такой важнейшей тенденции развития образа жизни человека в современном обществе как неуклонное повышение уровня *«непосредственной социальности»* человеческого существования. Свидетельством этого является широкое расслоение экономического благосостояния людей, активизация отдельных групп общества и, напротив, деградация других. Налицо, например, существенное омоложение управленческого корпуса на всех уровнях структуры жизнедеятельности общества и его организаций. Совершенно ясно также, что успешное развитие России в целом и каждой ее составляющей будет во многом зависеть от того, насколько идея обновления общества будет «принята» каждым человеком, каждой конкретной общностью людей, будь это социально-демографическая, профессиональная, национальная группа или реальный трудовой коллектив, неформальное объединение и т.д. Однако приходится констатировать, что далеко не всегда ценности и нормы той или иной конкретной группы, «производимые» ее членами в процессе непосредственного общения и взаимодействия, оказываются адекватными содержанию разворачивающихся в обществе преобразовательных процессов. Нередки проявления социальной пассивности, безотказности и, напротив, коррупции, демагогии, стяжательства, националистических предубеждений, взяточничества, воровства, роста преступности и т.д.

В этой связи, становится очевидной практическая потребность изучения закономерностей человеческого взаимодействия в объективно присущем человеческой деятельности *общении*. Только в действиях и через действия людей реализуются объективные законы любого социального процесса и нет, иного способа целенаправленно использовать эти законы, кроме

того, с помощью которого можно соответствующим образом организовать деятельность людей, их взаимодействие.

Логика развития научного познания, в свою очередь, с необходимостью выдвигает человеческое общение в качестве предмета общепhilosophического и конкретно-научного исследования.

Понятие «общение» является «сквозной» категорией для целого ряда дисциплин (социологии, психологии, языкознания, этики и т.д.). В то же время в философии категория «общение» оказалась малоработанной.

Категория «ОБЩЕНИЕ» в философии

«Взаимодействие - вот первое, что выступает перед нами, когда мы рассматриваем движущуюся материю в целом с точки зрения теперешнего естествознания», - писал Ф. Энгельс в «Диалектике природы».

На социальном уровне движения материи, - т.е., в человеческом обществе, - взаимодействию в виде многочисленных и разнообразных актов общения выступает перед наблюдателем, практически в непосредственно-чувственной, «осязаемой» форме. Видимо, именно эта «непосредственная данность» общения и послужила основой примитивных представлений о нем как об обмене мыслями, словами, попросту, в разговоре, беседе, диалоге, что и явилось причиной пренебрежительного отношения к проблеме общения в философии. «Но, - замечал Г. Гегель, - то, что известно, еще не есть *познанное*».

В написанной совместно К. Марксом и Ф. Энгельсом в 1845 г. «Немецкой идеологии» категория «общение» («Verkehr») уже была рассмотрена в качестве одной из центральных.

Спустя еще 12 лет после написания «Немецкой идеологии» К. Маркс обратился к этой категории. В «Экономических рукописях» 1857-1859 гг. есть план особого раздела «Производство. Средства производства и производственные отношения. Производственные отношения и *отношения общения*. Формы государства и формы сознания в их отношении к отношениям производства и *общения*».

Общение рассматривалось основоположниками марксизма как необходимое и всеобщее условие *существования человеческого общества*, безусловный спутник *человеческой истории и повседневной деятельности людей*. При этом понятие общения использовалось ими в сопряжении с такими категориями как «*деятельность*» и «*общественные отношения*»¹.

¹ Кстати, в «Немецкой идеологии» понятие «формы общения» использовалось К.Марксом и Ф.Энгельсом как охватывающие совокупность всех общественных отношений.

Они подчеркивали *наличие глубоких корней общения в материальной жизнедеятельности общества.*

Говоря о сложном характере связей *общения и общественных отношений*, основоположники исторического материализма вовсе не сводили эти последние к производственным отношениям, несмотря на признание ими определенной роли таковых в жизни общества. По их мнению, «именно личное, индивидуальное отношение индивидов друг к другу, их взаимное отношение в качестве индивидов создало – и повседневно воссоздает - существующие отношения».

Таким образом, общественные отношения, выступая в качестве «определителя», «задающего» направленность и содержание человеческого общения, не являются «внеиндивидуальными» и не существуют иначе как в форме «индивидуального отношения индивидов друг к другу». Производственные же отношения складываются на основе одной из форм общения людей – их взаимосвязи в процессе материального производства.

Интересной иллюстрацией положения о принципиальной недостаточности объективистически-«безличного» подхода к анализу социальных явлений может служить фрагмент о двух товаровладельцах, - плутоватом А и обманутом Б, приводимый К. Марксом в «Капитале». Первый получил от второго за вино стоимостью 40 фунтов стерлингов пшеницу стоимостью 50 фунтов стерлингов. При этом, находящаяся в обращении стоимость не увеличилась ни на один атом, но ее распределение между А и Б значительно изменилось.

Говоря о том, что в процессе обмена товарами люди существуют одни для другого лишь как «характерные экономические маски», поскольку их поведение задано. К. Маркс так резюмирует свой пример: «Мы попали в затруднение вследствие того, что рассматривали лиц только как персонифицированные категории, а не индивидуально».

Как известно, первым из философов, обратившихся к рассмотрению общения как имманентно присущего человеческой сущности, способа ее проявления, был Л. Фейербах. Он писал: «Отдельный человек, как *нечто обособленное, не заключает человеческой сущности в себе ни как в существе моральном, ни как в мыслящем. Человеческая сущность* налицо только *в общении, в единстве человека с человеком*». «Я завишу от мира и сознаю эту зависимость, ибо сперва я чувствую свою зависимость от другого человека... *Первый объект человека есть человек*».

Категория «общение» выступала у основоположников исторического материализма не только в соотнесении с непосредственными отношениями людей («действительными отно-

шениями действительных личностей»), но и как категория, соотносительная со всей совокупностью социальных отношений общества, независимо от их масштабности.

Они выделяли общение *материальное и духовное, непосредственное и опосредованное (косвенное)*.

Говоря об общении непосредственном и опосредованном (косвенном), основоположники марксистской философии указывали на факт «вплетенности» каждого конкретного человека (как члена общества) в «контекст» социально-исторического процесса, на его взаимосвязь с другими людьми во времени и пространстве.

В последнее время проблемы общения разрабатываются и в философской, и в психологической науке. При этом такие авторы как Г.М. Андреева, Б.Ф. Ломов, Б.Д. Парыгин, П.Н. Шихирев, Е.В. Шорохова и другие поднимали на философский уровень осмысления проблемы, что связано с осуществляемым ими глубоким анализом методологических вопросов психологии.

Пожалуй, первым свидетельством активизации интересов к философскому осмыслению проблемы человеческого общения, свидетельством «возвращения из изгнания» этой проблематики как предмета философского познания, явилась работа В.М. Соковнина «О природе человеческого общения» [126].

Тщательный текстологический анализ трудов предшественников позволил автору заключить, что термин «общение» является понятием, обозначающим вполне реальную – многообразные и разномасштабные процессы социального взаимодействия.

В.М. Соковнин приходит к выводу, что общение можно отнести к разряду явлений (объектов) особой сложности, в отношении которых справедлива мысль Гегеля о том, что, чем богаче определяемый предмет, т.е., чем больше различных сторон представляет он для рассмотрения, тем более различными могут быть выставляемые на основе их определения».

В целях уточнения содержания понятия «общение» В.М. Соковниным рассмотрен целый ряд его специализирующих аспектов: «общение как коммуникация», «общение и знак», «общение как взаимопонимание», «общение как взаимовлияние», «общение как деятельность», «общение как отношение» [126, с. 53-81].

При этом, однако, по замечанию М.С. Кагана, остаются не вычлененными собственно методологические «регуляторы» исследования, а именно, - отсутствуют ответы на следующие вопросы: «Почему в анализе общения выделены именно эти и только эти его стороны? Явля-

ется ли исчерпывающей такая его характеристика? Какова логика связи выделенных аспектов общения, его общая структура?».

Собственная работа М.С. Кагана и была ориентирована, прежде всего, на то, чтобы дать ответы на эти вопросы. При этом, он стремится также и к тому, чтобы, проанализировав реальность общения во всей ее полноте, заложить общефилософские основы междисциплинарного изучения общения.

В соответствии с поставленными задачами основной методологический инструментальный исследования составляет:

- классификация основных «контрагентов» общения: субъекта общения и субъекта-партнера, позволяющая, по мнению автора, получать максимально адекватную реальности картину ситуаций общения;

- поаспектный анализ самой «деятельности общения».

Л.Н. Бучева рассматривает проблему общения в связи с анализом процесса социализации человека, формирования его духовного мира. Она подчеркивает, что общение и деятельность являются двумя неразрывными, но не сводимыми друг к другу сторонами единого образа жизни человека. Особое внимание Л.Н. Бучева уделяет рассмотрению соотношения понятий «общественные отношения» и «общение», подчеркивая, что в этом случае «единственно верным методологическим принципом анализа... является диалектический принцип взаимосвязи общего, особенного и единичного».

Основные методологические проблемы общения в плане психологического управления

Как показано ранее, термин «общение» использовался философами в чрезвычайно широком диапазоне значений от «действительного взаимодействия действительных индивидов», т.е., общения по очень модному сейчас принципу «здесь и теперь», до всей совокупности социальных отношений общества независимо от их масштабности. В значительно более узкой конкретной области психологического управления, без уточнения объема и содержания этого понятия просто не обойтись, ибо оно должно стать для нее вполне конкретным, операбельным.

В этой связи становится понятной актуальность нахождения исходной «клеточки анализа» общения, т.е., того методологического эталона, с которым можно будет в дальнейшем сопоставлять все возможные проявления и, - в зависимости от уровня, целей и задач исследования, - концептуально обоснованно сужать или расширять границы понятия общения.

Психологически все объекты делятся на два класса - одушевленные и неодушевленные, по отношению к которым реализуются разные формы активности. Окончательная модель общения в плане психологического управления строится авторами в двух направлениях: «горизонтальном» (опосредованный - непосредственный информационный обмен) и «вертикальном», отражающем специфику взаимодействия между различными социальными субъектами (индивидом, социальной группой).

На этой простой модели автор пытается проследить связь информационного обмена с целым комплексом сопутствующих, соразмерных и сопредельных процессов, к которым относятся взаимодействие и управление.

Переход на более конкретный уровень анализа (уровень психологического управления, общение) ставится нами в центр исследовательской проблематики. Изучение общения в контексте всех других социально-психологических явлений необходимо в масштабах человеческой составляющей любой организации. Это позволяет, не только конкретизировать самое понятие, но и сделать его «инструментальным»: удобно используемым в сфере психологического управления.

Заметим, что в психологической литературе высказывается достаточно близкие нам точки зрения. Наиболее полно и последовательно одна из них реализована в работе Б.Д. Парыгина «Основы социально-психологической теории». Склонность к подобному видению соотношения содержательно-формальных характеристик общения обусловлена, вероятно, во-первых, тем, что предметом исследования у него выступает «социально-психологическое» общение, и, во-вторых, целенаправленной ориентацией теоретических построений на социально-психологический уровень анализа. Полагаем такое рассмотрение феномена «общение» вполне правомерно: с одной стороны, оно позволяет использовать все возможности категориального аппарата научного анализа для выработки целостной методологии анализа общения, соразмерной его «онтологии» и социальной природе; с другой стороны, появляется возможность использовать категорию «общение» как бы «во встречном направлении» для продвижения вперед в исследовании сопредельных с общением социальных явлений и процессов, которые имплицитно заложены в жизнедеятельности любой организации и производственной, в частности.

Речь идет, таким образом, о необходимости «опоры» для конкретной науки на категорию более высокого, философского уровня. «Задача, следовательно, состоит в том, - пишет П.Н. Шихирев, - чтобы выстроить такую систему категорий, которая сохранила бы внутрен-

нюю, философскую связь в конкретно-научном бытии» [157, с. 160]. При этом сам П.Н. Шихирев соотносит общение с понятием социального обмена или «общественного обмена веществ» (К. Маркс), в котором «циркулируют, обращаются и превращаются все мыслимые продукты связи людей друг с другом» [там же, с. 161]. В качестве же исходного психологического эталона анализа общения он полагает ситуацию купли-продажи, товарного обмена - ситуацию «диалектического превращения продавца в покупателя», в которой совершается факт «идеальной перемены местами сторон, ступающих в отношения обмена и общения». Однако, - по мнению П.Н. Шихирева, - эта ситуация еще недостаточно оценена обществоведческими науками, с точки зрения ее эвристической ценности.

Как уже говорилось ранее, развитие общения обусловлено двумя противоположными тенденциями: отчуждения, антагонизма и конфликтности, - с одной стороны, и солидаризации, сплочения, вовлечения в социальный процесс, - с другой.

Общение, являясь способом реализации общественных отношений, формой актуализации их потенциального содержания, выступает в этом смысле как «заданное», «ограниченное».

Теснейшее переплетение общения с деятельностью людей имеет глубокие исторические корни, Общение явилось *условием становления человечества*. Исторически уже первые трудовые акты разворачивались и совершенствовались именно в общении. Человеческий язык тоже и возник именно как средство общения, как ответ на человеческую потребность «что-то сказать друг другу», осуществить взаимный обмен информацией с целью согласования своих усилий и наиболее эффективного взаимодействия. Теперь понятно, что человеческая социально-преобразовательная деятельность (труд) не может совершенствоваться вне общения. При этом деятельность не может быть «несубъективной».

Более четко можно сказать, что функции общения заключаются в организации совместной деятельности, познании людьми друг друга, осуществлении межличностных отношений (как конкретизации отношений общественных). Как говорилось, Г.М. Андреева связывает эти функции с различными «сторонами» общения: интерактивной, перцептивной и коммуникативной (соответственно) [6, с. 99-159].

Итак, общение является не только необходимым условием существования человеческого общества, безусловным спутником человеческой истории и повседневной деятельности людей, оно исторически и генетически «вплетено» в социально-преобразовательную деятельность человека. Будучи способом (формой) реализации общественных, а, следовательно,

и трудовых отношений, общение является одновременно и фактором управленческой деятельности человека и способом регулирования проявления человеческой сущности отдельных индивидов и их групп, в которых живут и трудятся люди.

Таким образом, становится возможным констатировать, что как в общефилософском, так и в практическом планах, понятие «общение» оказывается операциональным и подлежит изучению в разных объемах и направлениях своих многообразных функций.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

5.2.1. Консультирование руководителя

Жизнь любой современной организации чрезвычайно многообразна и потому все чаще и чаще встречаются обращения к консультантам. Вместе с тем, о консультантах по управлению нередко шутят: «Консультант - это человек, который берет у вас дорогие часы, говорит вам, какое на них время, а затем уходит, так и забыв вернуть дорогой прибор». При этом имеют в виду, что советы дорого оплачиваемых консультантов, подчас, выглядят банально и, тем не менее, к ним приходится обращаться. Дело в том, что эволюция трудовых организаций привела их к расширению своего высококвалифицированного персонала, который, и без того, дорого стоит. Поэтому за пределами многих фирм и оказались консультанты по проблемам организации. Это их «внешние сотрудники». Такова суть взаимодействия и сосуществования многих современных организаций и у нас в России, и за рубежом. Количество и престиж консультирующих форм быстро растут.

Основные трудности современных производящих фирм - это конфликты (ролевые и межличностные), быстро устаревающие структуры, информационная неупорядоченность и другие. Помочь им могут только специалисты-организаторы. Управленческое консультирование - одна из форм распространения так называемого передового опыта. Оно касается таких вопросов как ориентация труда, внедрение новой техники, повышения мотивации и стимулирования труда, сокращения текучести кадров и их протеста, оптимизация потоков информации и многое другое. В развитии этой службы заложены немалые резервы эффективности управления производством.

Для начала, необходимо дать хотя бы краткое определение, да и некоторую схему уже широко практикуемого управленческого консультирования как еще одного нового общественного явления. Так, Фриц Стееле определяет процесс консультирования так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это» [цит. по 81].

Согласно Ларри Грейнеру, *консультирование в бизнесе* - это функция специальной службы, работающей по контракту и оказывающей услуги организациям и отдельным лицам,

с помощью специально обученных и квалифицированных лиц - консультантов. Консультанты помогают «Заказчику» выявить его проблемы, проанализировать их и дают рекомендации по решению этих проблем. Они же и содействуют, при необходимости, выполнению принимаемых «Заказчиком» решений, выработанных при анализе названных проблем.

В любом виде *консультирования* обычно выделяют пять основных компонентов или стадий.

1. *Подготовка* - первый контакт с клиентом:

- предварительный диагноз проблемы;
- планирование задания;
- контракт на консультирование.

2. *Диагноз*. Это - уже:

- обнаружение фактов;
- анализ и синтез фактов;
- детальное изучение проблемы.

3. *Планирование действие или осуществление прогноза*:

- оценка альтернативных вариантов;
- выработка решений;
- предложения клиенту;
- планирование осуществления решений.

4. *Внедрение*. На этой стадии оказываются конкретные:

- помощь клиенту в осуществлении новых проектов;
- корректировка предложений;
- обучение «Заказчика» (индивидов или групп).

5. *Завершение*. Это обязательный компонент и неотъемлемая стадия консультативной работы. Происходит:

- оценка того, что сделано с участием консультантов;
- составляется конечный отчет о работе;
- осуществляется окончательный расчет по взаимным обязательствам «Заказчик» и «Консультант»;
- закрытие контракта, уход «Консультанта».

В настоящее время в мире бизнеса достаточно четко определены или отработаны следующие *сферы приложения консультирования*.

1. *Общее руководство фирмой*

Сюда включается посредническая работа при разрешении возникающих конфликтов, как по горизонтали, так и по вертикали. Осуществляется психологический анализ и регулирование системы взаимоотношений в фирме, соотнесения частных целей отдельных работников и генеральной цели фирмы. Непроработанность последнего пункта в наших условиях часто приводит к развалу многих фирм.

Как это нередко случается, на первых порах, когда у сотрудников есть свои частные цели (заработать на квартиру; машину, дачу...), работа в такой фирме идет достаточно управляемо, без особых трудностей и корректировки, но как только эти ограниченные цели достигнуты, фирму начинает «трясти» различные внутренние конфликты, которые вполне могут иметь и внешнюю детерминацию, и все это ведет к утрате еще недавнего успеха. Именно в таких ситуациях и возникает необходимость поиска выхода из кризиса. Практика выделяет особую роль консультирования в области управления фирмой, терпящей крах.

Сегодня часто бывает так, что изначально «дело» вели несколько друзей, и они дружно «ладили» его. Затем фирма расширяется, у ее руководителей-основателей отсутствует подлинный опыт управления развивающейся и расширяющейся организацией. Вместе с тем, отсутствие опыта и знаний науки управления у «основателей дела» не препятствуют им принимать и стратегические, и тактические решения, притом достаточно оперативно, не откладывая в «долгий ящик». В подобных случаях и может помочь консультативная служба, специализирующаяся на организации, например, управления производством. Хотя возможны и другие способы выхода из создавшегося положения.

Прежде всего, в деятельности консультантов выделяется такой аспект, как *психологический анализ деятельности*, расстановки кадров, регулирования взаимоотношений в процессе производства.

Чрезвычайно важным может быть и анализ текущего управления маркетингом и сбытом продукции. Этому аспекту проблемы мы ниже посвятим целый параграф.

Бизнес, с точки зрения психологического консультирования, содержит несколько достаточно «чувствительных» зон и соответствующих им направлений работы.

1. *Создание имиджа фирмы и установление более тесной ее связи с общественностью, корректировка рекламы.* Сюда включается большой блок разнообразных механизмов воздействия на окружающую среду посредством совершенствования фирменных знаков, ре-

кламных кино- и видеороликов, текстов публикуемых статей, сценариев радио- и телепередач, различных лотерей, а также благотворительных акций...

2. *Организация непосредственной продажи продукции.* Здесь в компетенции консультанта-психолога могут быть взаимоотношения продавца и покупателя. Консультирование или даже обучение продавцов в этом вопросе может принести фирме ощутимую пользу.

Психологический анализ рынка сбыта, особенности психологии оптового и розничного покупателя. Изучение и создание спроса, может быть, даже и создание ажиотажа, - вот возможности консультанта. Нельзя отказываться и от способа манипулирования сознанием покупателя...

3. *Консультирование и посредническая работа при проведении переговоров, заключении сделок, во взаимоотношениях с покупателями.*

4. *Профотбор, обучение и расстановка кадров, повышение их квалификации* - еще одна важная сфера деятельности любой организации, которая предполагает необходимость психолога-консультанта.

Перечислить, даже бегло, все области работы консультантов в современной организации практически невозможно. Часто требуется непосредственное знание консультантом какого-либо конкретного предмета, специфики или какой-либо подструктуры бизнеса консультируемой организации. В свою очередь, некоторые консультанты подчеркивают, что их основное достоинство - не детальное знание определенной технико-экономической области или управленческой функции, а умение делиться с клиентом своим эффективным методом выявления ключевой проблемы.

В консультативной деятельности есть, разумеется, своя большая специфика.

Фигура консультанта

Начнем с парадокса: консультант, эффективно обучающий руководителя особенностям принятия решений по организационным и другим проблемам, сам, если придется, может оказаться в этом деле совершенно несостоятельным. И ничего в этом предосудительного нет. Знать и уметь сделать - это совершенно разные «вещи». Для реализации знаний «внешнего» консультанта как раз и бывают необходимы осторожность, расчетливость или, напротив, рискованность и воля местного руководителя. Другая особенность: этот «внешний сотрудник», выполняющий задание конкретной организации, не включен в ее систему руководства – подчинения. Отсюда - многие преимущества, главное из них - независимое мнение, свободная от устоявшихся в коллективе представлений. А, значит, он не только свободнее в

своих выводах, в сравнении с другими штатными работниками, но это и дает ему возможность, без оглядки на других, поставить проблему, быть радикальнее в своих рекомендациях, посмотреть на проблему со стороны. Правда, оставаясь для работников организации постоянным, он менее дисциплинирован и даже менее ответственен, в конечном итоге, за результаты своей работы. При этом, консультант иногда испытывает трудности в получении необходимой ему информации, либо сотрудники просто ревнуют к возможному успеху.

Далее: консультант - временный человек в организации. Его приглашают «под задачу». Справившись с ней (или нет), он уходит в другую организацию, оставляя свои рекомендации, ту или иную репутацию своего ремесла. Организации, как уже было отмечено, это удобно: не надо расширять собственные штаты. И консультанту хождение по организациям дает опыт, разнообразие труда, шлифовку его квалификации. Но это и новые трудности для всех: «Ты уйдешь, а нам работать» - скептически оценивают его те, кто против слишком больших перемен.

Роль консультанта

Многообразны роли консультанта: от доброжелательного рядового помощника до агрессивного оппонента. Ожидания на его счет руководителей-заказчиков далеко не всегда совпадают с его собственными представлениями о своем месте и вкладе. Чего, как правило, хочет приглашающий руководитель? Обычно, он просит консультанта помочь ему решить конкретную организационную проблему, скажем, рационализировать документооборот. Консультант приходит в организацию, рассматривает ее внимательно и, как правило, действительно видит, в чем дело. И если даже его «находка» неприятна заказчику, он может «подать» ее так, чтобы руководитель сам разобрался в деле. Консультант может в таких случаях принять роль обычного советника. Педагог, воспитатель - это тоже его роли. Вполне приемлемым бывает консультант-стажер. Надо освоить самому найденную или нащупанную проблему, апробировать новую методику или просто представить себя лично заинтересованным в успехе не только консультативной группы, но и предприятия заказчика, и не только учить других, но и учиться самому. И все же, противоречия в ориентациях заказчика и консультанта - самый тяжелый случай. И при этом, нередкий! Например: руководитель заказывает один совет, сводит дело к частным ситуациям. Консультанта же интересует общий «факт», он «смотрит в принципы». Знающий консультант очень ценит мыслящего заказчика, думающего... на перспективу, ищущего методологию деятельности его организацию. И такие встречаются тоже нередко.

Сегодняшний консультант - это, все-таки, специалист весьма узкого профиля. Организатуры, право, психология, информация, планирование, т.е., его профессия дробится, как и все другие. А живая организация, как целое, ему часто не видна! Выход, в комплексных группах консультантов, которые охватывают контекст и организацию как нечто целое, где нет ничего в отдельности, самого по себе. Нужен междисциплинарный подход! Это значит, - единые понятия и значения, современная постановка задачи и проблемы, взаимосвязь методик, один отчет. Каждый при этом остается специалистом, но открытым к постоянному взаимному обмену знаний.

Качества консультанта

Консультирование строится на интенсивном общении. Причем, в отличие от других, консультант не всегда может себе позволить роскошь постоянного партнерства: один заказчик сменяет другого... Но с каждым из них он в тесном контексте на межличностном уровне. Разнообразие их индивидуальностей диктует консультанту высокую вариативность поведения и стиля отношений. Велики не только диапазоны, но и насыщенность общения, и его адаптивность. Тот, кто входит с рекомендациями, не имеющими обязательной силы, непременно столкнется с невозможностью все доказать. Опыт, понимание, интуиция в сфере организационных проблем вполне сопоставимы с «ударом» точного знания. При этом, консультационная работа связана с осознанием необходимости убеждать, доказывать. Консультант просто вынужден быть активным в общении, жить в постоянной готовности аргументировать свои предложения. Его деловые партнеры - собеседники тоже имеют навык деловых отношений, от уговоров или атак они быстро отключаются. Увлечшись наступлением, консультант может терять столь необходимый ему контакт с исполнителями его рекомендаций.

Функции консультанта

Руководитель должен владеть основами науки об организации, но нередко ему требуется помощник. Это и есть консультант по оргпроблемам. Науку, как правило, он усвоил, как фундаментальную, так и прикладную, знает и организационную практику. Однако консультант сам не производит научного знания, он его трактует... Его познавательная деятельность в организациях сводится, скорее, к только необходимым обследованиям, чем к исследованию.

Итак, это посредник между ученым и управляющим. Консультант как бы имеет двойное назначение. Нередко он еще и представляет «чистой» науке запросы производства. Его главный метод быть «зеркалом» для руководителя. Из теории организации консультант знает, что различие между заданной и действительной структурами закономерно. Он может выде-

лить точки расхождения и дать эту информацию руководителю, побуждая его к осмыслению собственного поведения, собственной управленческой деятельности. Привычные действия, методы, нередко, становятся рутинными. Когда же появляется возможность взглянуть на себя со стороны, обязательно что-то оказывается неожиданным. И уже от этого бывает большая польза!

Строго говоря, рекомендации консультанта в подобных случаях имеют второстепенное значение. Главное - косвенное влияние на поведение руководителя! Как правило, благоприятные самоизменения в руководстве наступают уже как самостоятельная реакция на «экран». И предложения консультанта уже максимально «совпадают» с намерением самого руководителя.

Разумеется, каждый консультант имеет и специфический инструментарий. Он пользуется уже апробированными проектами совершенствования системы управленцев, «наработанными» другими группами, о которых, например, мы писали в монографии.

Иногда консультирование сводится к так называемой «освежающей» беседе с заказчиком. Консультант просто-напросто излагает современные тенденции развития организации, результаты каких-то собственных или чужих экспериментов и исследований в этой области, практику других предприятий и учреждений. При этом он интересуется, что фактически известно руководителю по решению практических проблем в отдельно взятой организации.

Проблемы консультанта

1. Предлагаемые рекомендации имеют обычно характер инноваций (социальных нововведений). Их принятие означает то или иное изменение в организации. Поэтому сам факт выдачи рекомендаций - критическая точка консультирования.

2. Имеют место завышенные ожидания в адрес специалиста по проблемам организации. Иногда консультанта приглашают именно потому, что хотят уклониться от подлинного решения возникших проблем и просто сослаться на его авторитет, чтобы жить спокойнее. И, напротив, иногда от консультанта ждут эдаких чудесных манипуляций, опять-таки, снимающих тяжесть ответственности с руководителей, не способных справиться с трудностями, стоящими перед их организацией.

Работа консультанта сложна и ответственна. Она требует не только специального знания, но особых личных качеств. И немногие еще могут с полной уверенностью отнести себя к обладателям этой специальности. Тем не менее, консультантов управления становится все больше, значительно возросла их квалификация.

5.2.2. Социально-психологический тренинг руководителя

В ходе работы над данной монографией, мы просмотрели почти все материалы собственных исследований предшествующих лет и пришли к довольно неожиданному для себя выводу. (Возможно, конечно, тут сыграло свою роль то обстоятельство, что большая часть прежних наших исследований была проведена на крупных машиностроительных заводах). В условиях тотального нарастания рыночных отношений лучше адаптируются в новой реальности не давно знакомые нам «технари», а люди гуманитарных профессий, т.е., те «лирики», которые еще недавно на тех предприятиях, где приходилось работать, считались чуть ли не людьми «второго сорта».

Этот вывод носил так называемый «эвристический» характер, но имел прямую целевую направленность. Смысл его сводился к следующему: если ты недоволен всем, что тебя сегодня окружает, если не можешь найти себя в новой жизни и создать комфортные условия для своей семьи и своих сотрудников, ты просто «ограниченный технар»». Тебя по-человечески жалко, но за тебя и обидно: ты не смог переломить (перестроить) себя, свое мышление, ты во всем ищешь логику, а в рынке ее часто нет. Это совершенно другая (по П.А. Сорокину) «форма истины». Рыночные отношения, в принципе, не столь формалистичны, как плановые. В них (при всей их жесткости и даже жестокости) немало свободы и «романтизма». Они требуют большего воображения, образности, риска, опережающего мышления, игры ума и физической крепости...

Нельзя пренебрегать и тем фактом, что иногда вполне возможно сменить профессию. И тут есть над чем подумать. Кстати, для этого вовсе не обязательно заканчивать второй институт или университет, или академию...

В новых условиях жизни нашего общества с развитием рыночных отношений все большую популярность приобретает профессия менеджера, т.е. руководителя и управленца. Как это ни кажется теперь странным, но сфера деятельности менеджера, при всей своей бесспорной значимости, никогда прежде в нашей стране не рассматривалась как сугубо профессиональная. Это сфера управления, а там всегда действовали узкие специалисты разных «технических» отраслей, обычно не получавшие специальной подготовки в области управления социально-экономическими процессами. А ведь от уровня управления и тогда во многом зависели и эффективность производства, степень удовлетворения разнообразных потребностей людей, в том числе и потребностей самореализации. При всем «передовом материалистическом сознании» источником многих нравственно-психологических болезней производ-

ственного, как было принято говорить, коллектива, социально неактивного поведения людей (плохая работа, нарушение трудовой и технологической дисциплины, безразличие к общественным интересам, склонность к рвачеству и т.п.) были мысли и чувства работников... И не было иного пути изменения поведения, как познание внутреннего мира человека и овладения приемами «перестройки» его в позитивном направлении. Подобно тому, как успех лечения заболевания зависит, прежде всего, от медико-диагностических способностей врача, так и эффект воздействия на социальное поведение работников определяется (особенно теперь) психолого-диагностическими способностями, знаниями и навыками руководителя.

В монографии мы уже не раз оговаривались, что на Западе к практическому пониманию роли и использования человеческих отношений как решающего средства в повышении производительности труда пришли намного раньше нас. Идеология «человеческих отношений» дала заметные результаты, как в производственном, так и социальном аспектах.

Современный менеджер должен владеть богатейшим арсеналом социально-психологических методов, основанных на познании человека. Изучение и удовлетворение потребностей людей, использование их с учетом интересов и способностей должно стать новой философией управления, поэтому очень остро стоит вопрос о повышении психологической компетентности руководящих кадров.

Способность руководителя умело строить деловые отношения, регулировать психологический климат должна рассматриваться как один из главных признаков профессиональной пригодности современного отечественного менеджера.

Главное в деятельности руководителя - это работа с людьми. Основные цели и задачи складывающегося психологического управления - сделать деятельность руководителя более успешной, результативной, научить его не только учитывать важнейшие особенности социальной и личной жизни подчиненных, но и формировать их мотивацию, способствовать лучшей социализации в нынешних условиях рынка.

В свою очередь, надо четко осознавать, что ничего этого нельзя сделать без предварительного повышения «психологической компетентности» менеджера!

Во-первых, руководителю нужны знания для самооценивания и самосовершенствования личности. Самооценка руководителя должна быть достаточно высокой, иначе не будет хватать уверенности для повышения социальной активности. Но очень важно, чтобы самооценка была адекватной, чуть выше реальных достоинств, иначе появляется излишняя самоуверенность, убеждение в своей непогрешимости.

Во-вторых, следует повысить комплекс знаний и навыков, необходимых для общения с людьми. Коммуникативная компетентность руководителя рассматривается как неперенное условие эффективной деятельности.

В-третьих, необходима психолого-педагогическая компетентность, связанная с реализацией функции воспитателя подчиненных.

В-четвертых, менеджеру нужны знания психологических закономерностей функционирования коллектива и группы. Руководитель должен не только сам грамотно строить личные отношения с людьми, но и оценивать межличностные и групповые отношения в организации и гармонизировать их.

В-пятых, необходимо изучить механизм психологического воздействия на людей, лежащий в основе взаимодействия при руководстве подчиненными, лидеров на ведомых. Понимается различные способы активизации их деятельности. В социальной психологии выдвигаются общие и специфические принципы, соблюдение которых обеспечивает эффективность воздействия.

Психологическая *компетентность* как признак профессионализма является важнейшей чертой современного менеджера. Основными источниками ее приобретения служат жизненный опыт, общая эрудиция, искусство, а также специальные научно-психологические методы подготовки.

В предыдущем разделе мы уже рассмотрели возможность психологического консультирования руководителя. Совершенно бесспорно, уже такое общение с психологом-управленцем многое дает и в качестве метода обучения руководителя возможностям психологического управления. Но дидактика учит, что любое обучение предполагает сообщение некоей системы знаний в наиболее доступной и удобной для конкретного обучающегося форме. Более того, издревле считается, что преподавание - это совместная работа учителя и ученика над поиском нового знания. Именно таким и оказывается сегодня социально-психологическое обучение руководителя. Вместе с тем, оно основывается не только на взаимодействии обучающего и обучаемого, но и отличается обязательным взаимодействием обучаемых между собой. То есть сама группа (включая педагога) становится натурной моделью для изучения социально-психологических явлений и практической лабораторией для формирования коммуникативных умений, наиболее важных в том или ином виде профессиональной деятельности. Такую форму социально-психологической подготовки принято называть *социально-психологическим тренингом* (СПТ).

В словаре *социально-психологического тренинга* существуют следующие термины:

СПТ - социально-психологический тренинг;

АГМ - активные групповые методы;

АРС - анализ реальных ситуаций;

КК - коммуникативная компетентность;

ОКК - общая коммуникативная компетентность;

ПКК - профессиональная коммуникативная компетентность;

Т-группа - тренировочная группа;

УТГ - учебно-тренировочная группа.

СПТ - это только наименование набора тех или иных активных групповых методов, которое не содержит в себе указания на целевое применение и теоретико-методологическую ориентацию.

АГМ - любой способ планируемой активизации коммуникативных процессов в учебной или иной целевой группе, независимо от содержания поставленных учебно-познавательных, творческих или психокоррекционных задач.

УТГ - соединяет в себе преимущества различных обучающих форм человеческого взаимодействия с насыщенной обратной связью (дискуссия; анализ реальных ситуаций; доверительная беседа; ролевая игра; невербальное общение и т.д.), а так же четкой постановкой целей и их согласованностью с практическими потребностями обучаемых, с высокой вовлеченностью всех участников в учебно-тренировочный процесс, приемами материализации социально-психологических факторов и субъект-субъектным принципом организации педагогических отношений.

КК - формируется благодаря интериоризации контекстов. КК предполагает: ситуативную адаптивность, т.е., свободное владение вербальными и невербальными средствами социального поведения.

Приобретение КК - есть движение от «интер-» к «интра-», от актуальных межличностных событий к результатам осознания этих событий, которые закрепляются в коллективных структурах психики в виде умений и навыков и служат индивиду при дальнейших контактах с окружающими.

Степень успешности задуманных актов влияния и используемых средств произвести необходимое впечатление на других, принимается человеком за меру своей КК, которая, в свою очередь, состоит из ОКК и ПКК (см. рис. 8).

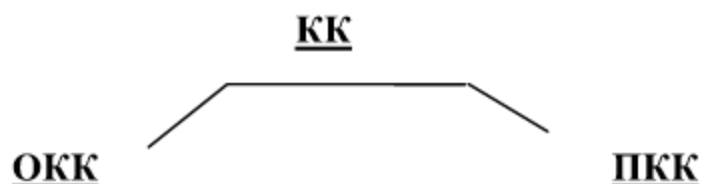


Рис. 8. Содержание коммуникативной компетентности современного менеджера

Заметим, что, чаще всего, ПКК становится более значимой и жизненно необходимой для индивида, в результате она оказывается более совершенной и накладывает определенный отпечаток на ОКК.

Обычно, социально-психологическое обучение ставит задачу осознания людьми границ своей ПКК и ОКК с целью гармонизации и эстетической упорядоченности этих сфер общения. Последние определяются консультантом и преподавателем для каждой конкретной группы или для каждого руководителя специально.

Основой СПК обычно является групповая дискуссия как метод обучения. В свою очередь, именно групповая дискуссия с ее многочисленными вариантами послужила опорой для разработки теории и практики различных тренировочных методов, известных в зарубежной литературе под общим названием Т-групп.

В каждом тренинге очень важное значение имеет обратная связь. Главная структура занятий строится по следующей схеме (см. рис. 9).

В отличие от традиционных методов обучения, социально-психологический тренинг направлен, прежде всего, на развитие конкретной личности, на формирование ее эффективных коммуникативных умений, освоение навыков межличностного взаимодействия.



Рис. 9. Содержание работы тренинговых групп

Наиболее существенным результатом тренинга может стать понимание участниками собственных психологических особенностей и возникновение устойчивой мотивации к самообразованию, к развитию, к самообразованию. При таком методе обучения позиция ведущего тренинга характеризуется ярко выраженной ориентацией на личность участников группы, направленностью на поддержку и помощь в их развитии. Между ним и членами группы, а также между самими участниками возникают многообразные личностно значимые связи. Иногда, именно эта особенность тренинга смущает конкретного руководителя: ему не только не хочется выглядеть хуже других, но и стать, хотя бы на время обучения, зависимым от кого-то, тем более на глазах своих подчиненных. В таких случаях следует сразу же разъяснить всем участникам предполагаемой группы, что все еще только складывающийся в настоящее время метод социально-психологического тренинга ориентирован только в направлении воздействия на групповое развитие. Развитие это осуществляется, прежде всего, посредством оптимизации форм межличностного общения, понимаемого в единстве его коммуникативного, перцептивного и интерактивного аспектов.

Развертывание именно такого действенного метода, каким является социально-психологический тренинг, вызвано не просто модой. Он позволяет психологам подойти к решению ряда значимых для жизнедеятельности многих организаций проблем, реально поставленных в различных областях общественной практики рыночными отношениями. В первую очередь, мы имеем в виду проблему подготовки современных руководителей в сферах производства, образования, здравоохранения. Во-вторых, становление в нашей стране практики психологических служб, ориентирующих психолога на различные формы активного вмешательства, остро ставит вопрос и об активной психологической подготовке самого специалиста психолога.

В самом широком смысле под социально-психологическим тренингом обычно понимают своеобразные формы обучения знаниям и отдельным умениям в сфере общения, а также формы соответствующей их коррекции.

Множество форм социально-психологического тренинга можно разделить на два больших класса:

- 1) ориентированные на развитие специальных умений (умение вести дискуссию, решать межличностные конфликты);
- 2) нацеленные на углубление опыта анализа ситуаций, общения (повышение адекватности анализа себя, партнера по общению, групповой ситуации в целом).

Ученые выделяют обычно два основных метода социально-психологического тренинга:

- групповые дискуссии;
- игры.

Метод групповой дискуссии используется, в основном, в форме анализа конкретной ситуации и в форме группового самоанализа.

Среди игровых методов СПТ наиболее широкое распространение получил метод ролевых игр.

Упомянутые методы могут использоваться каждый в отдельности, однако, чаще всего, они входят составной частью в комплексные программы.

Все методы СПТ характеризуются:

- ориентацией на широкое использование обучающего эффекта группового воздействия;
- реализуют принцип активности обучающегося через включение в это обучение элементов исследования;
- предполагают своеобразный вариант обучения на моделях.

Мы уже отмечали, что методы групповой дискуссии являются базовыми для СПТ, но они могут быть и вспомогательными, входить во все другие методы в самых различных модификациях.

Подобно любой учебно-исследовательской форме обучения, СПТ является диагностически-ориентированным способом ведения занятий. Тренинг предполагает некую предварительную фазу, т.е., организационно-подготовительной работы. В этой работе можно выделить два основных момента (аспекта):

- организационно-технический;
- организационно-психологический.

Первый аспект включает в себя подготовку и оборудование соответствующего помещения для проведения занятий. В таком помещении следует исключить все помехи (телефон, радио, телевизор, обеспечить достаточную степень изолированности). В комнате для СПТ должны быть удобные кресла, а также соответствующие технические средства, например, магнитофоны, видеоманитофоны и другие, необходимые для занятий приборы.

Наиболее важным элементом организационно-психологической работы является комплектование групп. Численность не должна превышать 12 человек. Все участники включают-

ся в группу в строгом соответствии с принципом добровольности, а также принципом свободного выбора данного практикума по общению. При формировании группы рекомендуется следовать принципу гетерогенности ее состава, т.е., следует объединять людей, различающихся по возрасту, полу, профессии, степени знакомства и т.п.

Как показывает опыт, разнообразие профессий также оказывается полезным, если иметь в виду различие специальностей, но не уровней образования. Включение в группу людей с существенно разным уровнем общего и специального образования нежелательно.

Другими противопоказаниями к участию в тренинге являются: возраст (не более 55 лет у женщин и 60 лет у мужчин), а также состояния физического и психического здоровья, недомогания или разного рода переутомления.

На первом же занятии участникам тренинга предлагается расположить свои места по кругу... Такое пространственное размещение участников имеет существенное значение. Оно позволяет всем хорошо слышать и видеть друг друга. Расположение по кругу сохраняется на всем протяжении занятий, исключая случаи, когда вставляются игровые эпизоды или другие процедурные моменты. Прежде всего, ведущий знакомит группу с основными принципами общения в тренинге. Чаще всего, таковых насчитывается пять или шесть:

1) общение по принципу «здесь и теперь», т.е., требуется превратить группу в своеобразное объемное зеркало, в котором каждый участник смог бы видеть себя в процессе своих конкретных проявлений в жизнедеятельности именно данной группы;

2) принцип персонификации высказываний, т.е., отказ от безличных речевых форм, помогающих в повседневном общении скрывать собственную позицию или же избегать прямого адресования в нежелательных случаях. Суждения типа: «обычно считается», «некоторые полагают» и т.п., - заменяются на: «я считаю», «я полагаю»...;

3) принцип акцентирования языка чувств. Нужно, чтобы эмоциональная сторона общения была достаточно хорошо и полно эксплицирована участниками тренинга. Для этого рекомендуется акцентировать внимание на эмоциональных состояниях и ничем не ограничиваемых проявлениях своих собственных переживаний и переживаний партнеров. Рекомендуется, вместе с тем, избегать категоричных оценочных суждений, заменяя их, преимущественно, описаниями собственных эмоциональных состояний;

4) принцип активности предусматривает интенсивное включение каждого в групповой процесс разыгрываемого общения по задаваемому ведущим поводу;

5) принцип доверительности общения. Следует принять единую форму обращения на «ты», психологически уравнивающую всех присутствующих и привносящую некоторый элемент интимности и доверительности.

Для проведения психологического тренинга, как правило, набирается несколько групп. В зависимости от направления тренинга и его функций, используются различные групповые модели: Т-группы, группы встреч, гештальт-группы, психодрама, группы телесной терапии, группы танцевальной терапии, группы терапии искусством, группы тренинга умений (например, тренинг уверенности в себе).

Т-группы характеризуются использованием следующих основных понятий:

1) обучающая лаборатория;

2) обучение тому, как учиться, т.е.:

- повышение способности осознавать ситуацию;
- исследовательское отношение к действительности;
- значение аутентичности в межличностных взаимоотношениях;
- модель руководства, построенного на сотрудничестве;

3) представление самого себя;

4) «здесь и теперь».

Во время СПТ проводятся следующие конкретные упражнения.

1. «Кто я?»

Каждому члену группы даются карандаш и бумага, а также общая инструкция: «Напишите в столбик цифры от 1 до 10 и десять раз ответьте письменно на вопрос: «Кто я?». После этого приколите листок на груди. Затем медленно ходите по комнате, читайте, что написано у других членов группы, комментируйте...

2. «Потерпевшие кораблекрушение».

Каждому члену группы дают письменную инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут: «Вы дрейфуете на яхте. Яхта медленно тонет. Ниже приводится список из 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными во время пожара на яхте. Задача - классифицировать эти предметы в соответствии с их значением для выживания...».

Упражнение используется для исследования процесса принятия решения группой; оно учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи; предоставляет информацию относительно паттернов коммуникации, руководства и домини-

рования в группе. Оно может помочь сплоченности членов группы в определенных ситуациях.

Гештальт-группы

Основные понятия:

1) фигура и фон;

2) осознание и сосредоточенность на настоящем;

3) противоположности - это единичные оценки или же континуум этих оценок. Мы организуем восприятие окружающего мира через противоположности. Эти противоположности не являются непримиримыми противоречиями, а представляют собой такие различия, которые могут формировать и завершать гештальт (структуру);

4) функции защиты. Задачи гештальттерапии - исказить или прерывать наш контакт с угрожающей ситуацией...;

5) зрелость - состояние оптимального здоровья. Для того чтобы достичь зрелости, индивидуум должен преодолеть свое стремление получить поддержку из окружающего мира и найти новые источники такой поддержки в самом себе.

Ближайшей целью гештальт-группы является пробуждение организмических процессов в каждом участнике. Долговременной целью группы является достижение личностной зрелости путем избавления от старых непродуктивных форм поведения и создания новых паттернов.

В групповом тренинге чаще всего применяются следующие упражнения.

1. Преувеличение или полное изменение поведения

Процедура: участник выбирает нежелательное личное поведение, которое им осознается (или не осознается, тогда группа помогает ему выбрать). Если член группы не осознает идентифицированного поведения, он должен преувеличивать его. Если же он осознает поведение и считает его нежелательным, он должен полностью изменить его.

2. Противоположности: конфликт «нападающего» и «защищающегося»

Это упражнение помогает осознать конфликтные стороны личности и получить опыт борьбы с кем-либо.

Инструкция: «Сядьте лицом к лицу с партнером и решите, кто какую роль будет играть. Затем ведите диалог. Твердо стойте на своей позиции, старайтесь не сдаваться. Если Вы - «нападающий», говорите своему партнеру, как он должен себя вести, ругайте и критикуйте. Если Вы - «защищающийся», постоянно извиняйтесь и оправдывайтесь».

«Поменяйтесь ролями. Поделитесь своими переживаниями. Обсудите, что Вы чувствовали в каждой роли. Сравните сыгранные Вами роли с Вашими способами действия в реальной жизни.

Психодрама

Основные понятия:

- 1) ролевая игра - исполнение какой-либо роли в любительском исполнении;
- 2) спонтанность и (родственное ему понятие) творчество;
- 3) теле - включает в себя негативные и позитивные чувства, возникающие между людьми в психодраматическом действии;
- 4) катарсис - эмоциональное потрясение и внутреннее очищение;
- 5) инсайт - вид познания, который приводит к внезапному решению или новому пониманию имеющейся проблемы.

Упражнения в психодраме

1. Монолог с двойником

Это упражнение помогает членам группы развивать спонтанность (непроизвольность) поступков. Кто-то вызывается первым встать в центр группы и произнести монолог. Начните говорить о своих мыслях, чувствах. Можно свободно двигаться по комнате. Через несколько минут другой член группы подходит и встает позади произносящего монолог. Можно начать повторять каждую фразу непосредственного после того, как ее услышите. Обязательно копируйте невербальное поведение.

Через несколько минут «выступающего» заменяет другой участник.

2. Создание скульптуры семьи

Доброволец должен выбрать участников, имеющих сходство с членами одной (любой) семьи. Расположите членов семьи в характерных для них положениях. Создайте сцену, которая изображает фрагмент взаимоотношений в семье. Можно использовать дистанцию, чтобы отразить взаимоотношения членов семьи друг с другом. Нужно включить в сцену себя как члена семьи. Каждому участнику сцены нужно сообщить фразу, характеризующую данного члена семьи. Затем необходимо поделиться чувствами, испытываемыми всеми в новой семье.

Группы тренинга умений (Чаще всего, это тренинг уверенности в себе)

Основные понятия:

- 1) учебная модель;

2) постановка цели (целью в данном случае является развитие такого поведения, которое рассматривается как желательное, либо одним членам группы, либо обществом в целом. Развитие умения решать проблемы будущего и проблемы, которые участник принес в группу);

3) измерение и оценка (проблематичное поведение участников периодически измеряется и оценивается).

Упражнения для тренинга умений

1. Тренинг умения вести разговор. Цель: неуверенным людям часто недостает базовых коммуникативных умений. Это упражнение может снизить тревожность, связанную с межличностным общением и дает возможность практиковаться в коммуникативных умениях.

Группа делится на пары. На первом этапе одному участнику в паре разрешается задавать только открытые вопросы, дающие возможность партнеру ответить более полно. Другой участник пары отвечает на каждый вопрос с помощью раскрывающей его произвольной информации. Затем меняются ролями. На втором этапе один участник из пары начинает добровольно давать свободную информацию или описывать личный опыт. Второй участник пытается продлить разговор, либо прося пояснить что-то, либо перефразируя. После пяти минут диалога меняются местами (ролями).

Между двумя этапами упражнения необходимо дать парам время поделиться своими переживаниями и трудностями. Когда вы сможете легко открывать другим свой внутренний мир, задавайте вопросы, допускающие широкий диапазон ответов.

Используя методы активного слушания, вы овладеете искусством ведения разговора.

5.2.3. Руководитель - хороший спортсмен

В жестких условиях рынка занятия физической культурой и спортом справедливо рассматриваются во всем мире как универсальное средство не только укрепления здоровья - физического и душевного, но и как средство повышения социальной устойчивости, активности в различных сферах жизнедеятельности, в первую очередь, в условиях производства. Причем, этот прекрасный тезис в передовых, цивилизованных странах имеет прямое отношение и к каждому гражданину в отдельности, и ко всему обществу в целом.

Позитивная направленность личности, как известно, создает условия для формирования стабильных человеческих сообществ, повышая уровень их социальной организованности и производительности.

Одновременно, устойчивое положение личности в конкретной группе или коллективе, ее уравновешенность с социальным окружением (по Е.С. Кузьмину), способствует развитию «социального резонанса» - отзывчивости, готовности идти навстречу общественным интересам и усвоению социально признанных образцов поведения. Не случайно же, так много внимания уделяют занятиям спортом и физкультурой американские политики и работодатели.

В сегодняшнем мире чрезвычайно важно не только развивать индивидуальность, но и умение «шагать в ногу», переживать с другими. Это умение есть свидетельство прочно сформированного навыка общественного поведения. В свете предмета нашего рассмотрения, предпосылки и условия его образования мы обнаруживаем, прежде всего, в специфических видах спортивной деятельности. Главным же из таких типов деятельности, является процесс овладения физической культурой.

Со стороны каждого отдельного индивида, и всего общества в целом, активизация человеческого фактора в условиях складывающихся рыночных отношений, необходимо должна сопровождаться самым широким и разносторонним проявлением заботы об укреплении здоровья россиян средствами физической культуры и спорта. Всем надо понять, что это одно из условий благоприятного развития нового российского общества. Оно не менее важно, чем другие экономические и социальные ресурсы, определяющие конечный успех формирующегося у нас рынка.

Вспомним столь недавнее свое прошлое и осознанно отметим, что далеко не все там было так плохо, как иногда принято судить. В частности, как свидетельствует производственная практика, хороший физкультурник или спортсмен в социалистическом коллективе был, как правило, и хороший производственник. Высокая физическая подготовка и спортивное воспитание выступали необходимыми условиями эффективности не только спортивных, но и трудовых коллективов, в которых спортсмены и физкультурники играли, да и сейчас еще играют, ведущую роль в формировании стимулирующей атмосферы труда, вносят в конкретную общность заряд бодрости и активности, проявляют инициативу и настойчивость. Разумеется, сегодня встречается и немало других примеров использования спортсменов в качестве охранников, грузчиков, а то и рэкетиров. И, тем не менее, там, где спорт, как говорится, в почете, там и результаты деятельности и нынешних коллективов значительно выше других. Одновременно, и руководители-спортсмены превосходят руководителей - неспортсменов по целому ряду важных для жизни социально-психологических показателей и, особенно, в организации производственной деятельности.

Объяснение подобного феномена, зафиксированного многими исследованиями и у нас, и за рубежом, в том, что объектом спортивного труда является сам субъект, а деятельность последнего, как мы знаем, разворачивается в достаточно экстенсивном социальном контакте. Тем самым, любой человек, занимающийся физической культурой и спортом, вовлекается в своеобразную практическую модель процесса формирования и развития социальной активности. Спорт «развертывает» его личность к обществу многообразными ее социальными сторонами и качествами. Следовательно, можно ожидать, что, наряду с повышением чувствительности к внешнему социальному окружению, ее способности к «социальному резонансу» с групповыми интересами и задачами существенно возрастают. Это означает, что овладение физической культурой совершенствует личность и как субъекта общения, развивая его умение найти свое место в коллективе, и стимулируя высокую социальную активность.

Рассматривая социальную среду личности в более узком аспекте, мы в настоящей монографии сосредотачивались, прежде всего, на производственной сфере. Именно в этой области жизнедеятельности и происходит преимущественная трата нервной и физической энергии, а складывающиеся умения и навыки оказывают прямое влияние на эффективность труда, и отражаются на здоровье работников.

В ряде исследований психологов и социологов при изучении передовых и отстающих участков в цехах промышленных предприятий было отмечено, что на первых гораздо больше работников занимается физической культурой и спортом, чем на вторых. Это послужило поводом для более глубокого и детального изучения данной категории работников в сфере их социально-психологического взаимодействия в производственном коллективе. Действительно (и это было подтверждено исследованиями), практика передовых производственных коллективов, в которых физическая культура и спорт были неотъемлемыми элементами социально-трудовой деятельности работников предприятия, доказывала, что при прочих равных условиях коллектив, укомплектованный работниками, которые являются физкультурниками или спортсменами, работает более производительнее, чем те, члены которых не имеют отношения к физической культуре. Тогда это было весомым доводом в пользу физической культуры и спорта как средства повышения эффективности производства на тогдашнем этапе развития российского государства. Сегодняшние наши исследования фиксируют еще большую зависимость современных производственных организаций от этого фактора. Человек становится субъектом рыночных отношений: по мере того, как он развивается во множестве конкретных жизненных ситуаций именно в качестве субъекта и объекта названных отношений с

другими людьми, находящимися в различных социально-экономических позициях и играющими разные социальные роли. При этом, процесс овладения физической культурой выступает как одна из актуальнейших сфер социализации человека конкретным условиям названного процесса (социализации - Г.М.М.). Им является преимущественно коммуникативно-групповой характер деятельности в конкретном обществе.

Необходимо отметить, что любые групповые занятия физической культурой и спортом и выступления на соревнованиях повышают уровень социальной мотивации деятельности, так как связаны с усвоением социальных норм в конкретных ситуациях, так или иначе содействующих вхождению российского общества в рынок.

Как отмечалось, одна из задач нашего исследования состояла в выявлении социально-психологических различий между руководителями производства, занимающимися и не занимающимися спортом. Напомним, что данная выборочная совокупность составляла 100 человек: две группы по 50 лиц мужского пола, со стажем руководящей работы в занимаемой должности не менее 5 лет, в возрасте 35-56 лет. Обе группы были уравнены по должностному составу: в них были представлены все основные должностные категории административно-управленческого аппарата одного из крупнейших производственных объединений г. Ленинграда (см. введение).

В одну группу были включены руководители, серьезно занимавшиеся ранее (и в момент исследования) физической культурой и спортом (уровень не ниже 1 спортивного разряда). Назовем эту группу «спортсмены».

В другую группу были включены руководители, никогда не занимавшиеся спортом ни в прошлом, ни в настоящем. Назовем эту группу «неспортсмены».

Гипотеза исследования основывалась на результатах аналогичных исследований, выявивших определенные социально-психологические различия между группами трудящихся, занимавшихся и не занимавшихся спортом. В результате исследования мы ожидали получить и получили довольно значимые социально-психологические различия по определенным личностным проявлениям «спортсменов» и «неспортсменов».

Основными методами исследования служили собственный опыт, длительное включенное наблюдение и стандартизованное интервью, в процессе которого руководителями на их рабочих местах задавались специально ориентированные на выяснение проблемы вопросы.

Каждый ответ шкалировался в баллах от 0 до 10 и фиксировался в специальном бланке 20 изучаемых параметров их деятельности. Например, «спортсмены» и «неспортсмены» (1)², считающие свою работу в роли руководителей достаточно сложной (7,47 и 7,80). Обе эти группы утверждают, что в процессе своей работы имеют определенную самостоятельность в принятии управленческих решений, входящих в их должностную компетенцию (5,10 и 5,51). Как «спортсмены», так и «неспортсмены» проявили одинаково высокую удовлетворенность занимаемой должностью, (5) взаимоотношениями с вышестоящими руководителями, (6) взаимоотношениями со своими подчиненными и (7) с сотрудниками равного служебного положения, (8) с представителями общественных организаций объединения.

В процессе обработки материалов исследования обнаружилось и другие сходные результаты по обеим группам. Так, «спортсмены» и «неспортсмены» считают себя людьми с достаточно развитой самокритикой (7,47 и 7,29), достаточно активными (12) в деловом и неофициальном личном контакте с сотрудниками и подчиненными (7,22 и 6,78). Однако представители и той, и другой группы в своих ответах на вопросы интервью продемонстрировали, что они (15) не считают себя достаточно инициативными и активными в рационализаторской и изобретательской деятельности (5,31 и 4,01). Обе группы были также единодушны в том, что коллективы, которыми они руководят, являются дружными и сплоченными (11), что свидетельствует о большой значимости для обследованных групп руководителей благоприятного психологического климата в трудовых коллективах (6,98 и 7,24). Таким образом, обе группы - «спортсменов» и «неспортсменов» - продемонстрировали определенное сходство своих социально-психологических характеристик при ответах на заданные вопросы.

Вместе с тем, наряду со сходством изучаемых групп, были отмечены и статистически значимые различия в их мнениях и оценках предложенных исследователем факторов. Так, на вопрос о том (2), насколько опрашиваемые удовлетворены выполняемой работой, «спортсмены» продемонстрировали значимо более высокую удовлетворенность, по сравнению с «неспортсменами» (6,67 и 6,00; $R = 1,79$). На вопрос о том (9), насколько они устают к концу рабочего дня, «спортсмены» подтвердили большую бодрость, чем «неспортсмены» (8,83 к 6,12; $R = 5,02$). К тому же, «спортсмены» считают себя людьми более активными в (14) общественно-политической, естественно, в физкультурно-оздоровительной деятельности, а также (17) в организации и проведении личного, т.е., свободного времени (отдых, развлечения).

²В скобках указывается порядковый номер вопроса или средний балл оценки по группам.

Они более оптимистично высказываются (18) в пользу физической культуры и спорта для успешного решения производственных и личных проблем (9,20 и 8,38; $R = 2,15$).

Все материалы стандартизованного интервью были подвергнуты корреляционному анализу по группам (величины критерия Стьюдента).

Прежде всего, прокомментируем те корреляции, которые отражают зависимость оценки сложности выполняемой руководителями работы от других характеристик их деятельности. В группе «спортсменов» обращает внимание наличие большого числа значимых корреляций отмеченного параметра с другими, измеренными в опросах.

В группе «спортсменов» с оценкой сложности работы коррелировали на статистически значимом уровне 14 других переменных, в то время как у «неспортсменов» лишь 8 переменных. Это свидетельствует о том, что данный фактор «оценки сложности выполняемой работы» является более интегрирующим в деятельности руководителей-спортсменов, чем руководителей-неспортсменов.

Рассмотрим некоторые корреляции более подробно.

Обнаружено, например, что, чем выше удовлетворенность руководителей-спортсменов занимаемой должностью, тем выше занимаемая должность, чем выше удовлетворенность самой работой и взаимоотношениями по вертикали и горизонтали, тем сложнее представляется им выполняемая работа (коэффициент корреляции в пределах 0,45 - 0,55 при $P = 0,01$).

Однако отмечено, что завышение оценки сложности выполняемой работы также положительно коррелирует у «спортсменов» с оценкой чувства усталости в конце рабочего дня. Следовательно, завышение оценки сложности выполняемой работы приводит к повышению чувства усталости у спортсменов, хотя последние значимо превосходят по оценке бодрости группу «неспортсменов». У последней же, указанная выше корреляция незначима, т.е., не обнаружено влияния оценки сложности выполняемой работы на субъективное чувство усталости в конце рабочего дня.

Можно предположить, что, с субъективной стороны, содержание работы представляется более значимым фактором для «спортсменов», чем «неспортсменов». Последние меньше устают, если работа кажется им более сложной. У «спортсменов» же, чем проще работа, тем ниже чувство усталости от ее выполнения.

Чем сложнее представляется выполняемая работа для группы руководителей-«спортсменов», тем более они проявляют самокритичность ($\Gamma = 0,43$; $P = 0,02$), тем больше они склонны к проявлению политической активности (коэффициент корреляции в пределах

0,43-0,45). Справедливо и обратное: чем выше должностная, профессиональная, личная и общественно-политическая активность руководителя-«спортсмена», тем сложнее представляется (оценивается) им выполняемая работа.

В группе «неспортсменов» прослеживаются аналогичные тенденции, однако они менее выражены и касаются лишь должностной и личной, коммуникативной активности. С общественно-политической активностью у них значимых корреляций не обнаружилось.

Таким образом, анализируемый параметр «оценка сложности выполняемой работы» оказывается более тесно увязанным с другими измеряемыми параметрами в группе «спортсменов» по сравнению с «неспортсменами», что может свидетельствовать о его большем удельном весе в содержании деятельности первых по сравнению со вторыми.

Относительно показателей удовлетворенности - по количеству значимых корреляций между группами «спортсменов» и «неспортсменов» здесь наблюдается паритет (по 10 коэффициентам). Однако обнаруживаются качественные различия. Так, у «спортсменов» удовлетворенность работой значимо коррелирует с должностной активностью, в то время как у «неспортсменов» эта корреляция незначима. Точно также обнаруживается, что в группе «спортсменов» руководители тем более удовлетворены работой, чем более высокую должность они занимают и чем оптимистичнее их взгляды на перспективы повышения в должности. Таких зависимостей в группе «неспортсменов» не обнаружено. Там удовлетворенность выполняемой работой не зависит от занимаемой должности и от перспектив продвижения по службе. Очевидно, в этом проявляется субъективное своеобразие оценки собственного положения в организации «спортсменами» и «неспортсменами».

В целом же, по данному параметру обе группы - «спортсмены» и «неспортсмены» обладают общими зависимостями отмеченного параметра, а именно: степень удовлетворенности выполняемой работой зависит в основном от степени удовлетворенности взаимоотношениями с вышестоящими руководителями и своими подчиненными, т.е., от непосредственных показателей психологического климата в коллективе.

Обращает внимание выпадение из этой закономерной тенденции взаимоотношений по горизонтали, т.е., с руководителями своего уровня и ранга. Здесь не обнаружено значимых коэффициентов корреляции, что может свидетельствовать либо о каких-то недостатках в технике измерений, либо это говорит о малой субъективной значимости данного параметра в структуре измеряемых переменных.

Коснемся такой переменной как «зависимость принимаемых решений от вышестоящих руководителей», т.е., оценки своей несамостоятельности в работе. В группе «спортсменов» обнаружилась лишь одна значимая корреляция (вполне логически обоснованная) этого фактора, а именно: с величиной занимаемой должности. Чем выше должность, тем выше оценка зависимости принимаемых решений от вышестоящего руководителя ($\Gamma = 0,27$; $P = 0,01$). В группе «неспортсменов» обнаружено две корреляции на статистически значимом уровне: чем выше оценка своей несамостоятельности и зависимости решений, тем ниже удовлетворенность взаимоотношениями с подчиненными ($\Gamma = 0,31$; $P = 0,01$) и тем выше чувство усталости в конце рабочего дня ($\Gamma = 0,28$; $P = 0,01$). Можно предположить, что этот фактор более субъективно значим для группы «неспортсменов» по сравнению со «спортсменами».

Иными словами, чем больше человек зависит от начальства, тем хуже отношения с подчиненными и тем сильнее психическая усталость на работе. Очевидно, необходима оптимальная мера субъективной зависимости от вышестоящих иерархических уровней руководства и непосредственно от конкретных руководителей вышестоящего уровня. Однако это лишь предположение, вытекающее из полученных в опыте данных. По-видимому, здесь проявляется и феномен «социальной дистанции», с увеличением которой увеличивается и зависимость в принимаемых решениях по отношению к вышестоящим и неудовлетворенность взаимоотношениями с нижестоящими.

В группе «спортсменов», по данным опроса, этих проблем нет, что вполне соответствует принятой концепции о том, что «спортсмены» обладают более развитым коммуникативным потенциалом и более развитыми по сравнению с «неспортсменами» способностями к установлению оптимального контакта с людьми.

Обратимся к показателю «чувства субъективной усталости в конце рабочего дня». Сразу отметим, что в группе «неспортсменов» этот показатель не скоррелирован ни с одним из других показателей выборки, в то время как в группе «спортсменов» получены две значимые корреляционные связи этого показателя с оценкой степени сплоченности руководимого коллектива и уровнем должностной активности. Это должно означать, что самочувствие и оценка степени энергозатрат на работе у руководителей-«спортсменов» значимо зависит от социально-психологических факторов, в частности, от их оценки процессов в коллективе, от оценки сплоченности руководимого коллектива ($\Gamma = 0,30$; $P = 0,01$). В то же время «спортсмены» более устают в силу более высокой должностной активности, по сравнению с «неспортсменами». Так, во всяком случае, показывают материалы наших исследований, где об-

наружено, что чем ниже должностная активность у руководителя-«спортсмена», тем выше субъективное чувство усталости в конце рабочего дня ($\Gamma = 0,29$; $P = 0,01$).

От чего же более всего устают руководители -«неспортсмены», корреляционные данные ответа не дают.

Рассмотрим, к примеру, такой показатель как «самокритичность». По средней величине самокритичности обе группы примерно равны: 7,2 - 7,4. Указанные величины подтверждают высокую самокритичность в обеих группах. Но какие корреляционные данные были получены в каждой? В группе «спортсменов» было получено 3, а в группе «неспортсменов» - 5 значимых корреляций с этим параметром.

У руководителей-«спортсменов» самокритичность оказалась связанной с их низкой активностью в изобретательски-рационализаторской деятельности, в то время как в группе руководителей «неспортсменов» этой корреляции не обнаружилось ($\Gamma = 0,33$; $P = 0,01$). У руководителей-«неспортсменов» самокритичность оказалась значимо связанной с занимаемой должностью: чем выше должность, тем выше и самокритичность ($\Gamma = 0,28$; $P = 0,01$). Справедливо и обратное: чем ниже самокритичность руководителя, тем более низкую должность он занимает.

В обеих группах обнаружено, что самокритичность зависит от степени положительной оценки сплоченности руководимых коллективов: чем выше самокритичность, тем выше и оценка сплоченности коллектива. В этой закономерности проявляется, фундаментальная тенденция индивида формировать свою самооценку в зависимости от оценки группы, от состояния взаимоотношений в собственно членской группе, какой и является для руководителя его коллектив. Здесь, в этих данных, находят подтверждение общесоциально-психологические закономерности самооценки субъекта от оценки его состояния коллектива, в котором он проводит большую часть своей жизни, а именно, трудового коллектива.

Для «неспортсменов» оказалась характерной тенденция повышать или понижать самокритичность в зависимости от коммуникативной активности, т.е., личной активности в неформальной структуре группы ($\Gamma = 0,40$; $P = 0,01$). Для руководителей-«спортсменов» эта корреляция незначима. В целом же, можно отметить, что принадлежность руководителя к группе «спортсменов» накладывает некоторый отпечаток на проявление его самокритичности, хотя и для той, и для другой группы более значимы общие тенденции зависимости этого показателя от других параметров, измеренных в выборке. Обратимся к другим параметрам.

Рассмотрим показатели оценок общественно-политической активности по изученным группам «спортсменов» и «неспортсменов». Обнаружено до 10 значимых корреляций этого параметра в обеих группах. Среди них есть общие. Самооценка степени общественно-политической активности существенно зависит у опрошенных руководителей от степени их удовлетворенности выполняемой работой (коэффициенты положительны и значимы при $P = 0,01$).

Общественно-политическая активность по самооценке оказалась также зависимой у обеих групп опрошенных от степени их удовлетворенности своими взаимоотношениями с вышестоящими начальниками (у «неспортсменов» значимо: $\Gamma = 0,40$; $P = 0,01$). Однако у «спортсменов» связь оказалась ниже значимой ($P = 0,07$). Чем выше удовлетворенность взаимоотношениями с вышестоящими руководителями, тем выше и субъективная самооценка своей общественно-политической активности, и, наоборот, чем выше социально-политическая активность руководителя, тем выше его удовлетворенность взаимоотношениями с вышестоящими руководителями. Последнее объяснение представляется более обоснованным, так как сама по себе общественно-политическая активность не зависит от субъективных факторов удовлетворенности взаимоотношениями на любом уровне организации. Обратная же зависимость вполне справедлива.

Самооценка общественно-политической активности в обеих группах значимо не связывалась с самооценкой субъективного чувства усталости в конце рабочего дня. Общественно-политическая активность в деятельности руководителя тесно связана с теми социальными ролями, которые он выполняет по линии общественной и социальной работы, что нередко требует значительных нервно-психических затрат и может выступать дополнительным фактом уточнения. Однако в данном исследовании не обнаружено связи между чувством усталости и данным видом активности.

Социально-политическая активность оказалась тесно связанной с другими видами активности (блок активности) как в той, так и в другой группе обследованных. Все коэффициенты корреляции положительные и значимы на высоком уровне ($0,01$). Так общественно-политическая активность оказалась взаимосвязанной с величиной активности личности в коммуникативной и культурно-развлекательной деятельности, с активностью в занятиях физической культурой и спортом для группы «спортсменов».

Любопытные данные обнаружались в связях оценки пользы физической культуры. В группе «спортсменов» обнаружались две значимые корреляции этого параметра: с уровнем

самооценки должностной активности и с культурно-физкультурной активностью, а также с самооценкой возможностей повышения профессионального мастерства и роста. В группе «неспортсменов» этот параметр оказался индифферентным для интеркорреляционных взаимодействий. У «неспортсменов» нет значимых корреляций. В группе руководителей «спортсменов» оказалось, что, чем выше должностная активность, тем выше и самооценка пользы от занятий физической культурой и спортом.

Но справедливо и обратное, чем выше активность в занятиях физической культурой и спортом, тем выше и должностная активность, что вполне приемлемо и с точки зрения здравого смысла. В то же время, этот параметр обнаруживает связи с перспективой роста. Очевидно, что тот человек, который более ориентирован на рост, будет и более активным в физкультурном плане, так как в этом он видит один из источников своей активности и здоровья, столь необходимых ему на работе для профессионально-должностного продвижения ($\Gamma = 0,30$; $P = 0,01$).

Перейдем к последнему фактору: «От чего зависит оценка возможностей профессионального и должностного роста в обследуемых группах?»

Что касается оценки профессионального роста, то оказалось, что в группе «спортсменов» этот фактор коррелирует более часто и сильно (11 коэффициентов), чем в группе «неспортсменов» (всего 7). Следовательно, данный параметр более значим для группы «спортсменов», чем для группы «неспортсменов».

Выявилось, что возможности профессионального роста в группе «спортсменов» оцениваются более положительно в зависимости от оценки сложности выполняемой работы ($\Gamma = 0,52$; $P = 0,01$), в зависимости от удовлетворенности взаимоотношениями с вышестоящими начальниками ($\Gamma = 0,28$; $P = 0,01$), от удовлетворенности взаимоотношениями с представителями общественных организаций ($\Gamma = 0,28$), оценки самокритичности ($\Gamma = 0,28$), от различных видов социальной активности, измеренных в опросе, от самооценки личных возможностей в достижении желаемых высот социального положения (уровень притязаний).

Для руководителей-«неспортсменов» отмеченные закономерности также являются общими относительно оценки сложности выполняемой задачи и удовлетворенности взаимоотношениями с вышестоящими руководителями ($\Gamma = 0,37$; $P = 0,01$). Очевидно, последнее обстоятельство является немаловажным, ибо кто же может помочь продвинуться по служебной лестнице, как не вышестоящий руководитель, с которым данный руководитель находится в

нормальных человеческих взаимоотношениях и удовлетворен своими взаимоотношениями с ним.

Это житейская истина, и она, как видим, подтверждается в наших опросах на уровне корреляционного анализа. Стоило ли тогда проводить такой анализ, если истина очевидна? Да, стоило, так как эта очевидная истина теперь, после проведенного анализа, становится научно доказанным фактом, на который следует обратить внимание при ориентации руководителей на перспективу роста или в решении других вопросов с кадрами.

Таким образом, данные корреляционного анализа показывают, что, с социально-психологической точки зрения, обе изучаемые группы имеют много общих черт и характеристик, но в то же время они имеют и свои специфические социально-психологические черты, которые раскрываются в полученных нами данных с большей достоверностью и доказательностью.

В ряде случаев отмеченные различия показывают, что, с социально-психологической точки зрения, руководители-«спортсмены» имеют определенные преимущества, по сравнению со своими коллегами, которые никогда не занимались спортом и физической культурой, и не признают их в качестве действенных средств формирования личности и организации ее быта, работы и отдыха.

Чем же отличаются руководители-«спортсмены» от руководителей-«неспортсменов» по своему влиянию на социально-психологический климат трудового коллектива? В какой мере и как коллектив влияет на этих руководителей? Данные корреляционного анализа в некотором степени проливают свет на эти вопросы. Руководители-«спортсмены», прежде всего, отличаются тем, что они сильнее ориентированы на коллектив и на групповые процессы в нем, о чем свидетельствует большое количество значимых коэффициентов корреляции по оценке «сплоченность коллектива». Этот параметр оказывается для них более значимым, чем для руководителей-«неспортсменов».

Речь идет о субъективной стороне оценки значимости данного фактора, а не о внешне видимой объективной стороне, где преимуществ у них друг перед другом нет: любому руководителю вменяется в должностные обязанности заботиться о своем коллективе и оценивать уровень сплоченности взаимоотношений.

Тот факт, что руководители-«спортсмены» это делают несколько иначе, по сравнению с руководителями-«неспортсменами», еще, конечно, ничего не говорит в пользу первых, но анализ механизма этого воздействия свидетельствует, что «спортсмены» лучше используют

свой коммуникативный потенциал и невербальные средства общения, они более активны в культурно-развлекательной и социально-политической деятельности, они проявляют большую уверенность в себе, в перспективах своего профессионального роста и меньше устают на работе, что уже само по себе оказывает положительное воздействие на социально-психологический климат коллектива.

Важен и внешний, всегда подтянутый вид спортсмена, что внушает подчиненным чувство симпатии и доверия. Именно отмеченными качествами, прежде всего, отличается руководитель-«спортсмен» от «неспортсмена», хотя последний, возможно, может превосходить первого по уровню вербального интеллекта и другим формам социальной адаптации к группе и отдельным лицам. Отсюда следует, что социальная психология находит в данном подходе дополнительный аргумент в пользу физической культуры и спорта как средства подготовки руководителей производства к своему управленческому труду.

Наблюдения за стилем управленческой деятельности

Наблюдения за стилем управленческой деятельности нескольких руководителей из группы «спортсменов» показало, что они строят свои взаимоотношения с сотрудниками и подчиненными, преимущественно, на основе контактного стиля общения. Умеют быстро настроиться на требуемый тон общения, договориться с людьми, лично повлиять на них. Такой стиль поведения благоприятно отражается на психологическом климате трудовых коллективов, оказывает стимулирующее воздействие на работников, предупреждает конфликтные отношения.

Отмеченные особенности делового поведения «спортсменов» позволяют сделать вывод о благоприятном социально-психологическом воздействии их спортивного опыта на формирование и проявление личностных качеств, необходимых для руководящей работы.

Сопоставление двух групп руководителей также выявило интересное различие, состоящее в том, что «спортсмены», в отличие от «неспортсменов», оказались более самоуверенными в оценках (19) перспективы их профессионально-должностного роста, т.е., продвижения по должностной иерархии (6,94 и 4,94). В беседах, при уточнении этих различий, выяснилось, что «спортсмены» склонны переоценивать свои личные возможности, больше надеяться только на себя в делах продвижения, как по службе, так и в достижении успеха в личном плане, в то время как «неспортсмены» сильно ориентированы на помощь других, удобный случай, ситуацию.

Можно полагать, что в этих социально-психологических различиях проявляется так называемая «интернальность» руководителей, отнесенных к группе «спортсменов», что выражается в более развитом волевом контроле поведения, в более сформированном самоконтроле собственных психических состояний и действий, непосредственно влияющих на личный статус, т.е., качества, которые развивает спортивная и соревновательная деятельность.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о совершенно определенном положительном влиянии спортивного опыта на формирование ряда личностных качеств, необходимых для успешного выполнения функций руководителя трудового коллектива. Полученные результаты были использованы для популяризации спортивных занятий среди управленческого персонала объединения, а также в личных беседах психолога с руководителями для корреляции их самооценки и оптимизации психических состояний на работе.

По приведенным выше данным можно сделать следующие *ориентировочные выводы*.

1. Физическая культура и спорт представляют собой специфическое и психологическое эффективное средство формирования таких личностных качеств руководителей производства, которые необходимы им для успешного контакта с людьми, формирования благоприятной психологической атмосферы общения в коллективе, поддержания высокой работоспособности в течение всего рабочего дня.

2. Систематические занятия спортом и оздоровительной физкультурой, организованные специально группы для руководящих работников (что имеет и имело место на заводе много лет подряд) способствуют созданию у руководителей положительных установок на решение конфликтных производственных ситуаций, делают их более активными и отзывчивыми при решении социальных вопросов, повышают их уровень социально-психологической активности.

3. Сравнительный анализ результатов исследования по группам частично подтвердил выдвинутую гипотезу: наряду с общими моментами между группами «спортсменов» и «неспортсменов» обнаружались значимые статистические различия по ряду параметров.

4. В отношении некоторых других результатов исследований, представленных в данном параграфе. Выше отмечены тенденции к более ответственному отношению руководителей-«спортсменов» к содержанию своей деятельности. Это проявилось, в частности, в том, что руководители-«спортсмены» проявляют повышенную социальную активность во многих формах и видах деятельности, и, по сравнению с «неспортсменами», их социальная актив-

ность характеризуется выраженной социально-психологической интегрированностью, т.е., концентрацией на групповых процессах, зависимостью от групповых состояний, в частности, от степени эмоциональной удовлетворенности взаимоотношениями, оценки степени сплоченности коллектива и др.

5. В проведенном анализе отмечено, что, чем выше спортивно-физкультурная активность руководителей -«спортсменов», тем активнее они в проявлении своей должностной активности, т.е., в административном поведении и организаторской деятельности, что подтверждается и результатами наблюдения за поведением руководителей.

6. Руководители-«спортсмены» воспринимают и оценивают выполняемую работу как более сложную, и этот фактор «оценка сложности выполняемой работы» является психологически более интегрирующим в их деятельности и социальных отношениях по работе, чем в группе руководителей-«неспортсменов», у которых по отношению к данному фактору, выявляется более автономная позиция и эмоциональная защищенность. Можно ожидать, в связи с этим, что если руководителю-«спортсмену» поручат действительно сложную, по сравнению с обычной, работу, то он проявит большую эмоциональную реактивность по отношению к поставленной задаче, в силу этого, будет более интенсивно вовлекаться в задачу и переживать повышенное чувство ответственности. Для дела это выгодно, но для личности чревато психическим стрессом. Однако известно, что спортсмены хорошо переносят психический стресс, чем, возможно, и объясняется стремление руководителей-«спортсменов» завышать сложность выполняемой работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная монография, по замыслу автора, не только обобщает объемный материал проведенных исследований психологических феноменов менеджмента. В ней сделана попытка рассмотрения методологических, теоретических и методических вопросов социально-психологического содержания процессов стратегического и оперативного управления конкретными человеческими общностями (подразделениями, объединениями), призванными производить определенный продукт в условиях тотального наступления рыночных отношений и совершенно бесспорного экономического кризиса в стране. Недавнее практически повсеместное падение производства вызвало острейшую необходимость осмысления произошедшего. Иллюзорные надежды переходного периода на то, что экономические законы рынка сами собой все отрегулируют, рухнули из-за пренебрежительного отношения к человеческой психологии и явной недооценки роли психологии в управлении экономикой.

Общество убедилось в том, что так называемые «объективные экономические законы» без учета человеческих отношений не существовали и не могут существовать нигде, в том числе и в России. Не случайно об этих отношениях впервые заговорили в Америке, в подобной же ситуации, когда США находились в самом глубоком системном кризисе.

Вместе с тем, материалы нашего исследования убеждают, что принципиально неправильно механически переносить американский менеджмент на российскую почву. Одна из актуальных задач данной работы состояла именно в том, чтобы проанализировать отечественные разработки в области психологии менеджмента и, прежде всего, опыт использования элементов психологического управления организацией труда больших и малых предприятий, позвенного (часто бригадного) проектирования и внедрения в жизнь научно обоснованных приемов и методов (операций и процедур) гуманизации труда, повышения его привлекательности и, разумеется, эффективности. На примере довольно многочисленных и широко признанных достижений еще недавно популярных отраслевых и заводских социально-психологических служб, наконец, на опыте собственной научно-практической деятельности, автор стремился доказать эффективность психологического управления в современном отечественном менеджменте.

В результате системного анализа литературных данных и собственных материалов впервые в отечественной психологической науке достигнуты следующие цели.

1. Обозначен контекст профессионального осмысления данной проблемы, связанной, прежде всего, с постановкой задач развития практической психологии менеджмента и ее ведущей функции – психологического управления. Сформулирована модель структуры современного менеджмента. Определено место в нем психологического управления в этой структуре.

2. Гипотетически обоснована концепция, важнейшим элементом которой является данная категория практической психологии. При этом, сформулировано и апробировано представление о психологическом проектировании как процессе разработки мероприятий психологического управления (воздействия), направленных на осуществление позитивных изменений целостных реальных объектов на основании учета закономерностей отражательной и регулятивной функций феноменов общественной психологии.

3. Определены некоторые специфические особенности функций и методов психологического проектирования, а также предъявляемые к ним требования (конструктивность по содержанию, реальность по форме, гуманность по целям).

4. Выделены некоторые методологические принципы психологического проектирования (системность, комплексность); рассмотрена одна из его универсальных процедур («синтез» данных реального анализа и идеального представления об оптимальном, с учётом реальных условий) функционировании и развитии проектируемого весьма сложного и динамичного объекта-субъекта, чаще всего, называемого сегодня самоуправляющейся организацией.

Рассмотренные выше принципы и процедуры применены в практике психологического (социально-психологического) проектирования производственных бригад на конкретных участках крупных российских предприятий, отличающихся друг от друга демографическим составом работников и способами организации совместной трудовой деятельности.

Разработана конкретная методика психологического проектирования, реализация которой позволила сформулировать ряд, как нам представляется, вполне обоснованных теоретических и практических положений, требующих всестороннего, по крайней мере, комплексного, а еще лучше, системного подходов к каждой конкретной производственной и производственной организации.

Эффективность управления вообще, и психологического, в частности, зависит от осуществления управленческого взаимодействия, соответствующего типу совместной деятельности и внутренним связям коллективного субъекта в конкретной организации, ее подразделении.

Многочисленные исследования собственно социально-психологических характеристик управленческого взаимодействия (направленности, целостности, включенности, согласованности, структурированности, активности, эффективности и др.) позволили нам сформулировать некоторые практические рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом на так называемых первичном, бригадном, цеховом и тому подобных уровнях. Решение этой важной практической задачи возможно лишь на основе учета особенностей трудовой деятельности, выполняемой, например, бригадами, участками, предприятиями и т.п.

Проблеме изучения управленческого взаимодействия в подразделениях с разными демографическими характеристиками, а также с различным типом совместной деятельности было специально посвящено многолетнее исследование, результаты которого представляются особенно актуальными и значимыми. При этом, конкретное исследование социально-психологических характеристик управленческого взаимодействия позволяет получить достоверную информацию об осуществлении управления не только разноуровневыми управленческими звеньями, но и о строении управленческих структур организации в целом, о необходимости их коррекции.

В работе показано, как социально-психологические проектные программы повышения эффективности управления конкретными участками включают психотехнологии, затрагивающие организацию управленческой структуры всего предприятия и социально-психологические факторы, включая деятельность субъекта и объекта управления.

Все сделанное на сегодняшний день в отечественной психологии в рассматриваемом в монографии направлении представляется продуктивным шагом на пути соединения психологической науки с практикой функционирования производственных, и других организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Абульханова-Славская К.А. Личностный аспект проблемы общения // Проблемы общения в психологии. М.: Наука, 1981.
- Абульханова-Славская К.А. (ред.) Сознание личности в кризисном обществе. М.: ИП РАН, 1995.
- Абульханова-Славская К.А. Отечественная социальная психология // Психологическая наука в России XX столетия. М.: ИП РАН, 1997.
- Американская социология. М.: Прогресс, 1982.
- Ананьев Б.Г. Психология человека (избранное) СПб., 1998.
- Андреева Г.М. Социальная психология. М.: МГУ, 1988, 1994.
- Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе. М.: МГУ, 1978.
- Антипина Г.С. Теоретико-методологические проблемы исследования малых социальных групп. Л.: ЛГУ, 1982.
- Бадалов В.А. Пять заповедей для начинающего менеджера. М.: Московский рабочий, 1998.
- Басаров Б.Б. Психология деятельностной и ценностной опосредованности жизнедеятельности коллектива. Ашхабад, 1990. 242 с.
- Бехтерев В.М. Коллективная рефлексология. Пб., 1921.
- Бехтерев В.М. Предмет и задачи общественной психологии как объективной науки. М., 1926.
- Бланчард К., Джонсон С. Менеджмент. Ярославль: Содействие, 1991.
- Богданов В.А. Систематическое моделирование личности в социальной психологии. Л.: ЛГУ, 1987.
- Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: МГУ, 1982.
- Бодалев А.А. Психология межличностного общения. Рязань, 1994.
- Буева Л.П. Социальная среда и сознание личности. М., 1968.
- Волкова Н.В. Влияние экономических факторов на особенности восприятия руководителя организации подчиненными: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 1996.
- Волков И.П. Возродить научные исследования по предмету психологии // Вестник Балтийской Академии. Вып. 3. СПб., 1996.

- Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Л., 1970.
- Гаврилова Н.В. Интеракции в организаторской деятельности руководителя первичного коллектива: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Киев, 1990.
- Генов Ф. Психология управления: Пер. с болг. М.: Мир, 1982.
- Гительмахер Р.Б., Назаров В.И. Команда менеджера. Иваново: ИвГУ, 1996.
- Гительмахер Р.Б. и др. Конфликт. Иваново: ИвГУ, 1995.
- Гительмахер Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными. Иваново: ИвГУ, 1994.
- Горшков М.К. Общественное мнение. М.: Политиздат, 1988.
- Горячева А.И., Макаров М.Г. Общественная психология. М., 1979.
- Грановская Р.М. Элементы практической психологии. Л.: ЛГУ, 1984. 380 с.
- Груба Д.Г., Новиков В.В. Действенность социальных факторов развития производства // Социалистический труд. 1977. № 5.
- Данилин Е.К., Хараш А.У. Диада или триада // Социально-психологические проблемы руководства и управления. Рига, 1974.
- Десев Л. Психология малых групп: Пер. с болг. М.: Прогресс, 1979.
- Дизель П., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.
- Донцов А.И. Психология коллектива. М., 1984.
- Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. М.: МГУ, 1979.
- Грушин Б.А. Мнения о мире и мир мнений. М., 1967.
- Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.
- Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.А. Диагностика и развитие компетентности в общении. М.: МГУ, 1991.
- Журавлев А.Л. Зоны взаимодействия социально-психологических и экономических феноменов в совместной трудовой деятельности // Ананьевские чтения-97. СПб., 1997.
- Журавлев А.Л. Роль системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива // Психологический журнал. 1988. № 6.
- Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 4.
- Забродин Ю.М. Проблема разработки практической психологии // Психологический журнал. 1980. Т. 1. № 2. С. 3-20.

- Зайцев А.Б., Гительмахер Р.Б. Психологические отношения подчиненных к руководителю. Иваново: ИвГУ, 1996.
- Зайцев А.Б., Марченко В.В. О практической значимости результатов исследований студентов // Проблемы эффективности высшего технического образования. Рыбинск, 1997.
- Знаков В.В. Методический анализ одного направления исследований межличностного познания // Психологический журнал. 1988. № 2.
- Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991.
- Киселев И.Ю. Политическая элита: ее сущность и психология. Ярославль: ЯрГУ, 1995.
- Китов А.И. Психология управления. М., 1979.
- Клуниченко Н.М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства. Барнаул, 1988.
- Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1975.
- Козлов В.В. Истоки осознания. Минск, 1995, 1997.
- Коллектив и личность / Под ред. К.К. Платонова и Е.В. Шороховой. М.: Наука, 1975.
- Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск: БГУ, 1976.
- Коломинский Я.Л. Социально-психологические проблемы взаимоотношений в малых группах и коллективах // Вопросы психологии. 1971. № 6.
- Костенко И.А. Экономическая психология управления сферой материального производства или новая технология работы с кадрами. Ярославль, 1997.
- Котляревский Ю.Л. 13 этюдов менеджмента. Киев: Финансист, 2000. 174 с.
- Коупленд Н. Психология и солдат: Пер. с англ. М.: Воениздат, 1959.
- Криндач В.П., Соловьева Е.А. Гуманистическая психология, бизнес и проблемы управления. Два мифа о природе человеческих взаимоотношений // Прикладная психология. 1998. № 2. С. 32-39.
- Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М.: Изд-во МГУ, 1991.
- Кроник А. А. Межличностное оценивание в малых группах. Киев: Наукова думка, 1981.
- Кузьмин Е.С. Актуальные проблемы социальной психологии. Л.: ЛГУ, 1987.

- Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии. Л.: Изд-во ЛГУ, 1967.
- Кукушкина О.В. Об одной социально-психологической характеристике личности линейного руководителя // Психологические проблемы интенсификации человеческого фактора: Тез. V обл. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов. Ярославль, 1988. С. 22-24.
- Кулагин Б. В. Основы профессиональной психодиагностики. Л.: Медицина, 1984.
- Куликов В.Н. Введение в социальную психологию. Иваново, 1990.
- Куликов В.Н., Гительмахер Р.Б. Приборы в социально-психологическом исследовании. Иваново, 1985.
- Куницына В.Н. Трудности межличностного общения: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1991.
- Куницына В.Н., Панферов В.Н. Проблема отношений личности в трудах В.Н. Мясищева // Психологический журнал. 1992. Т. 13. № 3. С. 140-147.
- Курицын А.И. Управление в Японии. М.: Прогресс, 1981.
- Кухлева Л.В. Личностные факторы регуляции взаимодействия руководителей агропромышленной организации: Дипломная работа. Науч. рук. С.Ю. Флоровский. Краснодар: Межотраслевой регион, центр повышения квалификации и переподготовки кадров при Кубанском гос. ун-те, 1997.
- Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997.
- Лазурский А.Ф. Классификация личностей // Психология индивидуальных различий. М.: МГУ, 1982.
- Лебедев А.Н. Межличностные конфликты // Психологический журнал. 1992. № 6.
- Лебедев А.Н. Социально-психологические проблемы формирования коллектива производственно-коммерческой фирмы // Психологический журнал. 1994. № 5.
- Лебедев А.Н., Лаврененко И.И. Прогнозирование межличностных конфликтов в условиях нововведений // Социально-психологические резервы повышения эффективности деятельности трудового коллектива. М., 1989. С. 42-52.
- Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990.
- Левецкая Н.В., Семирягина Л.М., Симоненко И.Л. Диагностика латентной структуры деловых качеств руководителя // Социологические исследования. 1991. № 10. С. 104-109.
- Левкович В.П. Обычай и ритуал как способы социальной регуляции поведения // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979.

- Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность // Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. М.: Педагогика, 1983. Т. 2. С. 94-231.
- Линчевский Э.Э. Курс «Психология управления» // Психологический журнал. 1991. Т. 12. № 5. С. 73-77.
- Липатов С. А. Методы социально-психологической диагностики организации // Введение в практическую социальную психологию. М., 1996. С. 248-265.
- Лобанова Т.Н., Кокурина И.Г. Использование психодиагностической информации в коррекции мотивационной структуры руководителей // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 1992. № 1. С. 41-50.
- Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984.
- Ломов Б.Ф. Проблема общения в психологии (вместо введения) // Проблема общения в психологии. М., 1981. С. 3-23.
- Ломов Б.Ф. Системный подход и проблема детерминизма в психологии // Психологический журнал. 1989. Т. 10. № 4. С. 19-33.
- Ломов Б.Ф. Теория, эксперимент и практика в психологии // Психологический журнал. 1980. № 1.
- Ломов Б.Ф., Журавлев А.Л. Психология управления. М.: Знание, 1978.
- Лукиянова Т.Н., Эйдельман Я.Л. Изучение практики подбора руководителей среднего звена // Актуальные проблемы социальной психологии: Тез. науч. сообщ. Всесоюз. симп. по социальной психологии. Ч. IV. Кострома, 1986. С. 139-140.
- Львов В.М., Багрецов С.А., Шлыкова Н.П. Проблемы обеспечения безопасности личности в производственной сфере. Тверь: РТС-импульс, 2003.
- Мазилов В.А. Теория и метод в психологии. Ярославль: МАПН, 1998.
- Малахов С.В. «Экономический человек» и рациональность экономической деятельности (обзор зарубежных исследований) // Психологический журнал. 1990. Т. 11. № 6. С. 38-46.
- Мануйлов Г.М., Новиков Л.П., Тимофеев Ю.Т. О социально-психологических требованиях к комплектованию трудовых коллективов при бригадных формах организации труда // Энергомашиностроение. 1982. № 12. С. 32-34.
- Мануйлов Г.М., Тимофеев Ю.Т. Влияние спорта на формирование личностных качеств руководителей производств // Теория и практика физической культуры. М., 1983. № 12. С. 43-45.

Мануйлов Г.М., Калинин В.К., Тимофеев Ю.Т. Основы формирования управления бригадой // Роль психологических факторов в интенсификации экономики. Звенигород, 1984. С. 81–83.

Мануйлов Г.М. Влияние систематических занятий физической культурой и спортом на психологический климат трудового коллектива // Теория и практика физической культуры. М., 1985. № 12. С. 72–75.

Мануйлов Г.М. Значение регулярных занятий физической культурой и спортом в рабочем коллективе // Проблема организации и пропаганды массовых форм физкультурно-оздоровительных занятий. Таллин, 1985. С. 37–39.

Мануйлов Г.М. Опыт работы по аттестации бригадиров // Проблемы повышения эффективности бригадной формы организации труда в промышленности. М., 1986. С. 183–186.

Мануйлов Г.М. Интеракция в социальной деятельности руководителя // Бюллетень МАПН. Саратов, 1997. № 5. С. 55–57.

Мануйлов Г.М. Методологические основы изучения психологического содержания отношения людей к деньгам: Отчет по гранту РГНФ № 97–06–082–39. Ярославль: ЯрГУ, 1997. С. 16–35.

Мануйлов Г.М. Психологическое проектирование жизнедеятельности производственных организаций // Вестник Балтийской академии. – СПб., 1997. – Вып. 17. – С. 19–20.

Мануйлов Г.М. Психологическое управление в рыночных условиях. М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН»; МАПН, 1997. 438 с.

Мануйлов Г.М. Пути формирования экономического мышления технического специалиста в вузе // Сб. тез. науч. конф. «Проблемы эффективности высшего технического образования». Рыбинск, 1997. С. 50–51.

Мануйлов Г.М. Современное понимание психологического управления // Бюллетень МАПН. Саратов, 1997. № 5. С. 58–60.

Мануйлов Г.М. Социально–перцептивные представления студентов о современном предпринимательстве // Сб. тез. науч. конф. «Проблемы эффективности высшего технического образования». Рыбинск, 1997. С. 50–51.

Мануйлов Г.М., Зайцев А.Б., Новиков В.В. О необходимости расширения методов исследования мотивов поведения и социальных установок работников современных предприятий // Сб. тез. науч.-практ. конф. «Психология Б.Г. Ананьева – психология XXI века. СПб., 1997. С. 333–340.

- Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Методология интеракции в социальной психологии // Бюллетень МАПН. Саратов, 1997. № 5. С. 43–45.
- Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность руководителей как объект социально-психологического изучения и воздействия // Творчество воли. М.: Модем, 1997. С. 76-81.
- Мануйлов Г.М. К истории психологического проектирования в России // Психологический пульс Ярославля. М.–Ярославль: МАПН, 1998. С. 181–190.
- Мануйлов Г.М. К проблеме психологического проектирования в производственной организации // Вестник Костромского педагогического университета. Кострома: КГУ, 1998. Вып. 1. С. 81–82.
- Мануйлов Г.М. О психологическом проектировании // Ежегодник РПО «Психология и практика». Ярославль: ЯрГУ, МАПН, РПО, 1998. – Т. 4. – Вып. 5. – С. 315–317.
- Мануйлов Г.М. Психологическое проектирование в кризисном обществе // Человек. Власть. Общество: Материалы Азиатско–Тихоокеанского психол. конгресса. Хабаровск: МАПН, 1998. С. 62–64.
- Мануйлов Г.М. Психологическое проектирование организации труда на промышленном предприятии // Вестник Балтийской педагогической академии. Вып. 18. СПб., 1998.
- Мануйлов Г.М. Социально–психологические особенности переговоров с иностранцами в сфере бизнеса // Вестник Балтийской академии. СПб., 1998. Вып. 19. С. 14–15.
- Мануйлов Г.М., Зайцев А.Б. О взаимоотношениях руководителей и подчиненных на приватизированных предприятиях // Вестник Балтийской академии. СПб., 1998. Вып. 19. С. 8–14.
- Мануйлов Г.М., Зайцев А.Б. Удовлетворенность взаимоотношениями руководителей и подчиненных на приватизированных предприятиях // Психологический пульс Ярославля. М.–Ярославль: МАПН, 1998. С. 215–221.
- Мануйлов Г.М., Зайцев А.Б. Удовлетворенность взаимоотношениями руководителей и подчиненных // Психологический пульс Ярославля. М.–Ярославль: МАПН, 1998. С. 194–208.
- Мануйлов Г.М., Марченко В.В. Некоторые теоретические и методологические особенности управления в государственных и предпринимательских структурах // Психологический пульс Ярославля (на англ. яз.). М.–Ярославль: МАПН, 1998. С. 191–199.

Мануйлов Г.М., Марченко В.В., Новиков В.В. Быть верным традициям отечественной социальной психологии // Вестник Костромского педагогического университета. Кострома: КГУ, 1998. Вып. 1. С. 6–7.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Инновационное проектирование труда на предприятиях в условиях рынка // Феномен личности и группы. – Ч. 2. – Кострома: КГУ, 1998. – С. 7–12.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. О системе понятий и методов современной отечественной социальной психологии // Психологический пульс Ярославля. – М.–Ярославль: МАПН, 1998. – С. 215–221.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Проектирование организации труда на предприятиях в условиях рынка // Вестник Балтийской академии. СПб., 1998. Вып. 19. С. 5–7.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Зайцев А.Б. Удовлетворенность взаимоотношениями руководителей и подчиненных на приватизированных российских предприятиях // Психолого-педагогические аспекты многоуровневого образования. Тверь: ТвГУ, 1998. Т. 11. С. 20–24.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Марченко В.В. К вопросу о традициях отечественной социальной психологии // Ежегодник РПО «Психология и практика». Т. 4. Вып. 1. Ярославль: ЯрГУ, МАПН, РПО, 1998. С. 83–85.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Марченко В.В. Некоторые теоретические и методологические особенности психологии управления в государственных и предпринимательских структурах // Вестник Балтийской Академии. СПб., 1998. Вып. 19. С. 20–22.

Мануйлов Г.М., Флоровский С.Ю. Трехмерная модель результативных характеристик управленческой деятельности // Вестник Балтийской Академии. – СПб., 1998. Вып. 18. С. 15–20.

Мануйлов Г.М. О проблеме психологического управления в отечественной и зарубежной науке // Проблемы психологии и эргономики. Тверь, 1999. Вып. 4. С. 3–12.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе: Монография. – СПб.: Алетейя, 1999. – 328 с.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Козырев В.И. и др. И снова о социально-психологических отношениях в производственных коллективах // Проблемы психологии и эргономики. Тверь, 1999. № 3. С. 1–12.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Козырев В.И. и др. Из истории корпоративного взаимодействия психологов, экономистов и управленцев // Проблемы психологии и эргономики. Тверь, 1999. № 3. С. 4–8.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Анисимов П.Р. Социальная психология XXI века: ориентации и приоритеты // Инновационные технологии и процессы личностного и группового развития в транзитивном обществе. М.–Кострома: КГУ, 2000. Ч. 2. С. 110–113.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., В.И. Козырев В.И. и др. Социально–психологические отношения в производственном коллективе // Проблемы психологии и эргономики. Тверь, 1999. № 3. С. 4–8.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В., Козырев В.И. и др. Опыт лонгитюдного взаимодействия психологов, экономистов и производственников // Психология и экономика. Калуга: КФМГЭИ, 2000. С. 158–160.

Мануйлов Г.М. Проблема включенности человека в совместную деятельность // Психология инновационного развития. М.–Кострома: КГУ, 2001. С. 254–256.

Мануйлов Г.М., Козлов В.В., Фетискин Н.П. Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп: Учеб. пособие. М.: Изд–во Института психотерапии, 2002. 490 с.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в структуре современного менеджмента // Социальная психология и экономика. – Ярославль: МАПН, 2004. – Т. 7. – С. 3–342.

Марченко В. В. История становления и современное состояние психологии предпринимательства: Дис. в виде науч. докл. ...д-ра психол. наук. Тверь, 1998.

Марченко В.В. Социальная психология предпринимательства. Ярославль: МАПН, 1996.

Марченко В.В., Мануйлов Г.М. Пути формирования экономического мышления технического специалиста в вузе // Проблемы эффективности высшего технического образования. Рыбинск, 1997.

Марченко В.В., Новиков В.В. Конфликт в предпринимательстве. Ярославль: МАПН, 1997.

Машин В. А. О двух уровнях личностной регуляции поведения человека // Вопросы психологии. 1994. № 3. С. 144-149.

Мелибрда Е.Я - Ты - Мы: психологические возможности улучшения общения: Пер. с пол. М.: Прогресс, 1986.

Мерлин В.С. Деятельность как опосредующее звено в связи разноуровневых свойств индивидуальности // Проблемы интегрального исследования индивидуальности. Пермь, 1978. С. 15—40.

- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1995.
- Методики социально-психологической диагностики личности и группы. М.: Ин-т психологии АН СССР, 1990.
- Методологические проблемы социальной психологии / Под ред. Е. В. Шороховой. М.: Наука, 1975.
- Методология и методы социальной психологии / Под ред. Е. В. Шороховой. М.: Наука, 1977.
- Методы социальной психологии / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1977.
- Мясищев В. Н. Основные проблемы и современное состояние психологии отношений человека // Психологическая наука в СССР. М.: Наука, 1979.
- Мясищев В. Н. Психология отношений: Избр. психол. тр. М. — Воронеж: «Ин-т практической психологии»; НПО «МОДЭК», 1995.
- Наумова С. А. Типология работников: вопросы управления // Социологические исследования. 1991. № 2. С. 60-65.
- Невельская-Гордеева Е. П. Самоопределение в организационно-управленческой деятельности: ритуал и непосредственность // Организационно-управленческая психология: Проблемы и перспективы (материалы конференции). Ростов н/Д, 1990. Ч. 1. С. 7-10.
- Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81-88.
- Немов Р. С. Психология. М.: Просвещение; Владос, 1994. Кн. 1. Общие основы психологии.
- Новиков В. В. Некоторые «правила игры» в общении руководителей производственных организаций // Мышление и общение в конкретных видах практической деятельности. Ярославль, 1984. С. 211-212.
- Новиков В. В. Психологический климат трудового коллектива и методы его регулирования // Социальные проблемы повышения эффективности труда на предприятиях промышленности и транспорта. Вып. 1. М.: ИСИ АН СССР, 1973.
- Новиков В. В. Психологический пульс современной России // Психологический пульс современной России / Под ред. В. В. Новикова (на англ. яз.). М. - Ярославль, 1997.
- Новиков В. В. Социальная психология сегодня: отвечать действиями // Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 4. С. 16-23.

Новиков В.В. Социальная психология: феномен и наука (Субъективные очерки о природе и особенностях социальной психологии, её жрецах и искусниках). 2-е изд. М.: МАПН, 1998.

Новиков В.В. Социальное управление развитием производственных коллективов. М., 1976.

Новиков В.В. Социально-психологические проблемы управления производственным коллективом (на материале отраслевой психологической службы Миннефтехимпрома СССР): Автореф. дис. ...д-ра психол. наук. М., 1980.

Новиков В.В., Забродин Ю.М. Психологическое управление производственной организацией. Изд. 3. М., 1992.

Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.

Обозов Н.Н. Мужчина и женщина. СПб.: МАПН, 1996.

Обозов Н.Н. Психологическая культура отношений. СПб, 1997.

Обозов Н.Н. Психология менеджмента. СПб., 1998.

Обозов Н.Н. Психология делового общения. СПб.: МАПН, 1995.

Обозов Н.Н. Психология конфликта. СПб.: МАПН, 1997.

Обозов Н.Н. Психология менеджмента. СПб.: МАПН, 1997.

Обозов Н.Н. Психология работы с людьми. Киев, 1990.

Олейник Ю.Н. Межличностное отношение в коллективе // Человек и труд. 1993. № 7.

Ольшанский В.Б. Социально-психологический климат в коллективе // Социальная психология. М., 1975.

Организационно-управленческая психология: Проблемы и перспективы (материалы конференции) / Отв. ред. И.В. Введенский. Ростов н/Д, 1990. Ч. 1-2.

Основы социально-психологической теории / Под ред. А.А. Бодалева, А.Н. Сухова. М.: МПА, 1995.

О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1978.

Ошуркова Н.А. Управленческая команда: категориальный и содержательный аспекты // Материалы II съезда Рос. психол. общ-ва «Психология и практика»: Ежегодник Рос. психол. о-ва. Ярославль, 1998. Т. 4. Вып. 3. С. 122-123.

Палей И.М., Магун В.С. Психологические характеристики личности и предпосылки ее социальных потенциалов // Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования. Л., 1979. С. 90-106.

Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. М.: Экономика, 1990.

Парыгин Б.Д. Общественное настроение. М.: Мысль, 1966.

Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971.

Парыгин Б.Д. Современное состояние и проблемы социальной психологии. М.: Знание, 1973.

Парыгин Б.Д. Социальная психология как наука. Изд. 2. Л.: Лениздат, 1967.

Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. М.: Наука, 1981.

Петровская Л.А. Компетентность в общении: социально-психологический тренинг. М.: Изд-во МГУ, 1989.

Петровская Л.А. Теоретические и методологические проблемы СПТ. М.: МГУ, 1982.

Петровский А.В. Вопросы истории и теории психологии. Избранные труды. М.: Педагогика, 1984.

Петровский А.В. К пониманию личности в психологии // Вопросы психологии. 1981. № 2. С. 40-46.

Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Политиздат, 1983.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М.: Экономика, 1986.

Платонов К.К. О системе психологии. М.: Мысль, 1972.

Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: Наука, 1986.

Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: теоретико-методологический аспект. Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.

Позняков В.П., Филинкова Е.Б. Психология успешного предпринимательства: опыт исследования и практической работы // Прикладная психология. 1998. № 5. С. 32-43.

Попова И.С. Диадическое и фронтальное общение в организаторской деятельности руководителя: Автореф. дис. ...канд. психол. наук. СПб., 1993.

Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. М.: Наука, 1979.

Пособие по применению личностного опросника Р. Кеттелла 16PF / Сост. А.А. Рукавишников, М.В. Соколова. Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», 1995.

- Практическое мышление: специфика обобщения, природа вербализации и реализуемости знаний / Под ред. Ю.К. Корнилова. Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 1997.
- Практическое руководство по интерпретации ММРІ / Сост. А.А. Рукавишников, М.В. Соколова. Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», 1992.
- Прикладные проблемы социальной психологии / Под ред. Е.В. Шороховой, В.П. Левкович. М.: Наука, 1983.
- Проблема личности в социальной психологии / Под ред. Е.В. Шороховой, М.И. Бобневой. М.: Наука, 1979.
- Проблема общения в психологии / Отв. ред. Б.Ф. Ломов. М.: Наука, 1981.
- Проблемы общественной психологии / Под ред. В.Н. Колбановского. М., 1965.
- Промышленная социальная психология / Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свенцицкого. Л.: Изд-во ЛГУ, 1982.
- Психология личности и образ жизни. М.: Наука, 1987.
- Психологическая наука в России XX столетия. М.: ИП РАН, 1997.
- Психологическая теория коллектива. М., 1979.
- Психологический словарь / Под ред. В.В. Давыдова и др. М.: Педагогика, 1983.
- Психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского. М., 1990.
- Психологическое воздействие на личность и группу. Иваново: ИвГУ, 1989.
- Психология развивающейся личности / Под ред. А.В. Петровского. М.: Педагогика, 1987.
- Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект-Пресс, 1998.
- Реан А.А. Проблемы и перспективы развития концепции локуса контроля личности // Психологический журнал. 1998. Т. 19. № 4. С. 3-12.
- Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. Б.Д. Парыгина. Л.: Наука, 1986.
- Решетова Т.В. Влияние когнитивного стиля на взаимоотношения врача и больного // Психологический журнал. 1990. Т. 11. № 1. С. 124-130.
- Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: Пер. с фр. М.: Прогресс, 1988.
- Рощин С.К. Психология толпы: анализ прошлых исследований и проблемы сегодняшнего дня // Психологический журнал. 1990. № 5.
- Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. М.: АН СССР, 1957.
- Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. 2-е изд. М.: Учпедгиз, 1946.

- Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1993.
- Рыженкова Е.Ю. Деловые характеристики хозяйственных руководителей как предмет социально-психологического исследования: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1990.
- Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В.А. Ядова. Л., 1979.
- Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Перечне П., Ниссинен И. Управление по результатам: Пер. с фин. М.: Прогресс, 1988.
- Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.
- Свенцицкий А.Л. Социально-психологический климат трудового коллектива / Социалистический труд. 1989. № 10.
- Свенцицкий А.Л. В незнании - сила. Спец. вып. 20. Спб.: СПбГУ, 1997.
- Секун В.И. Факторная структура черт личности и ведущий вид деятельности // Психологический журнал. 1983. Т. 4. № 5. С. 42-49.
- Секун В.И. Вопросы изучения личностных механизмов деятельности руководителя // Организационно-управленческая психология: Проблемы и перспективы (материалы конф.). Ростов н/Д, 1990. Ч. 1. С.45-48.
- Скориков В.Б. Психологическая готовность работника к руководству научно-производственным коллективом: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1991.
- Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. Киев: Внешнеторгиздат, 1991.
- Собчик Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности: Метод. руководство. М., 1990.
- Собчик Т.Н., Лобанова Т.Н. Психодиагностические критерии руководящих кадров // Психологический журнал. 1989. Т. 10. № 1. С. 42-48.
- Совместная деятельность: методология, теория, практика / Отв. ред. А.Л. Журавлев, П.Н. Шихирев, Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1988.
- Современная зарубежная социальная психология: Тексты / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. М.: Изд-во МГУ, 1984.
- Сознание личности в кризисном обществе / Под ред. К.А. Абульхановой-Славской. М.: Ин-т психологии РАН, 1995.
- Соковнин В.М. О природе человеческого общения. Фрунзе, 1974.
- Солянова И.А., Флоровский С.Ю. Некоторые личностные факторы успешности брокерской деятельности // Теоретические и прикладные проблемы социально-психологической и

- медико-педагогической службы: Материалы регион. науч.-практ. конф. Краснодар, 1993. С. 74.
- Сороковой А.Г. Социально-психологические основы руководства. М., 1971.
- Социальная психология. История. Теория. Эмпирические исследования / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.
- Социальная психология личности / Под ред. М.И. Бобневой, Е.В. Шороховой. М.: Наука, 1979.
- Социальная психология: Учебное пособие для студентов педагогических институтов / Под ред. А.В. Петровского. М.: Просвещение, 1987.
- Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Хащенко. М.: Ин-т психологии АН СССР, 1990.
- Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Е.В. Шороховой, Е.С. Кузьмина. М.: Наука, 1983.
- Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения / Под ред. Е.В. Шороховой, О.И. Зотовой. М.: Наука, 1979.
- Социологический словарь. Изд. 2. Минск, 1991.
- Социология и современность. Т. 1. М.: Наука, 1977.
- Степанский В.И. Свойство субъектности как предпосылка личностной формы общения // Вопросы психологии. 1991. № 5. С. 98-103.
- Сушков И.Р., Романова Н.Р. Программа психологической диагностики личности руководителей производственных коллективов // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990. С. 73-85.
- Таранов Е.В., Грачев А.А., Гиппенен В.Н. Человек в производственной организации. Курган, 1981.
- Тард Г. Законы подражания. М., 1892.
- Тард Г. Психология толпы. СПб., 1914.
- Теоретическая и прикладная социальная психология / Под ред. А.К. Уледова. М., 1988.
- Толочек В.А. Триада управления и стиль руководства // Социологические исследования. 1992. № 1. С. 121-125.
- Трофименко Е.В. Личностные факторы эффективности общения руководителей производственной организации: Дипломная работа / Науч.рук. С.Ю. Флоровский. Краснодар:

Межотраслевой регион, центр повыш. квалиф. и переподгот. кадров при Кубанском гос. ун-те, 1997.

Тышко Т., Соколовска И. Когнитивные представления о социоэкономических феноменах // Психологический журнал. 1993. № 3.

Тюхтин В.С. Системно-структурный подход и специфика философского знания // Вопросы философии. 1968. № 11.

Уманский Л.И. Изучение общественной активности различных групп школьников // Проблемы социальной психологии. М., 1971.

Уманский Л.И. Поэтапное развитие группы коллектива // Коллектив и личность. М.: Наука, 1975.

Уотермен Р. Фактор обновления. М.: Прогресс, 1988.

Ухтомский А.А. Избранные труды в 3-х томах. 1994.

Файзуллаев А.А. Атрибутивная характеристика личности // Вопросы психологии. 1990. № 2. С. 147-152.

Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологический аспект. М.: Экономика, 1990.

Филиппов А.В., Ильин Г.Л. Проблемы совместной деятельности в психологии управления // Вопросы психологии. 1984. № 6. С. 5-15.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения: Пер. с англ. М.: Наука, 1992.

Флоровская Г.С., Флоровский С.Ю. К проблеме изучения организационной культуры // Материалы II Всерос. науч. конф. по психологии Рос. психол. общ-ва «Методы психологии»: Ежегодник Рос. психол. общ-ва. Ростов н/Д, 1997. Т. 3. Вып. 2. С. 263-265.

Флоровский С.Ю. Индивидуальный стиль руководства и эффективность управленческого взаимодействия // Теоретические и прикладные проблемы практической психологии: Тез. докл. межресп. науч.-практ. конф. Краснодар, 1992. С. 89-90

Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность: личностный аспект психологического анализа и оптимизации // Теоретические и прикладные проблемы социально-психологической и медико-педагогической службы: Материалы VIII регион. науч.-практ. конф. Краснодар, 1994. С. 111-113.

Флоровский С.Ю. Некоторые социально-психологические характеристики общения в условиях совместной управленческой деятельности // Психологические проблемы самореализации личности. Краснодар, 1995. С. 138-150.

Флоровский С.Ю. Личностные факторы регуляции общения в условиях совместной управленческой деятельности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 1996.

Флоровский С.Ю. Личностные факторы регуляции общения руководителей в условиях совместной управленческой деятельности // Социально-психологические и экономические проблемы управления в условиях рыночной экономики: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. Иваново: Ивановский гос. ун-т, 1996. С. 39-40.

Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность (СоУД) как объект социальной перцепции // Материалы I Всерос. науч. конф. по психологии РПО «Психология сегодня»: Ежегодник РПО. М., 1996. Т. 2. Вып. 2. С. 9-10.

Флоровский С.Ю. Диагностическая методика для изучения совместной управленческой деятельности // Основные направления развития — региональной системы социально-психологической поддержки населения: Материалы XI региональной науч.-практ. конф. Краснодар, 1997. С. 105-109.

Флоровский С.Ю. Трёхмерная модель результативных характеристик управленческой деятельности: эмпирическая валидизация // Вестник Балтийской Педагогической Академии. Вып. 12. СПб., 1997. С. 95-102.

Флоровский С.Ю. Успешность в совместной управленческой деятельности как одна из составляющих интегральной оценки эффективности руководства // Психологические проблемы самореализации личности. Вып. 2. Краснодар, 1997. С. 187-198.

Флоровский С.Ю. Факторы Времени и Опыта в управленческой интеракции // Основные направления развития региональной системы социально-психологической поддержки населения: Материалы XII регион. науч.-практ. конф. Краснодар, 1999. С. 264-267.

Флоровский С.Ю., Флоровская Г.С. Нормативная регуляция совместной деятельности руководителей высшего и среднего уровней управления // Психология и практика: Ежегодник РПО. Ярославль, 1998. Т. 4. Вып. 5. С. 372-378.

Фонарев А.Р., Молов С.Л. Консультирование организаций в период их возникновения // Материалы II съезда РПО «Психология и практика»: Ежегодник РПО. Ярославль, 1998. Т. 4. Вып. 3. С. 156-157.

Фролов С.С. Формирование отношений власти в управлении организацией // Социологические исследования. 1991. № 10. С. 99-104.

Фролова Н.П. Управленческое взаимодействие в бригадах с разным типом совместной деятельности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1985.

- Фромм Э. Бегство от свободы. М.: Прогресс, 1990.
- Хараш А.У. Личность в общении // Общение и оптимизация совместной деятельности. М., 1987. С. 30-41.
- Хашенко В.А. Исследование коллективного субъекта управления // Совместная деятельность: методология, теория, практика. М., 1988. С. 88-98.
- Хашенко В.А. Способы разрешения межличностного конфликта в экстремальных условиях жизнедеятельности // Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 3. С. 38-46.
- Херцберг Ф., Матер М. У. Побуждения к труду и трудовая мотивация // Социологические исследования. 1990. № 1. С. 122-131.
- Холпин Д. Бездефектность. М.: Мир, 1968.
- Хоманс Дж. Социальное поведение как обмен // Современная зарубежная социальная психология: Тексты. М., 1984. С. 82-91.
- Хоскинг А. Курс предпринимательства. Практическое пособие. М.: Международные отношения, 1993.
- Хрестоматия по социальной психологии / Под ред. Т.В. Кутасовой. М., 1994.
- Хрящева Н.Ю. Психологическая характеристика условий жизни и работы на антарктических станциях // Психология личности и малой группы. Л., 1977. С. 110-114.
- Хяюрюнен Ю.-П. Как быстро человек может измениться: некоторые аспекты, связанные с временем, творчеством и властью // Психологический журнал. 1991. Т. 12. № 4. С. 27-40.
- Цуканова Е.В. Влияние межличностных отношений на процесс общения в условиях совместной деятельности // Проблема общения в психологии. М., 1981. С. 148-167.
- Цуканова Е.В. Проявления затрудненного делового общения в экстремальных ситуациях взаимодействия // Психологическая наука и общественная практика: Тез. науч. сообщ. к VI Всесоюз. съезду Общ-ва психологов СССР. М.: Наука, 1983. Ч. 1. С. 63-68.
- Чернышев А.С., Сурьянтова Т.И. Генезис группового субъекта деятельности // Психологический журнал. 1990. Т. 11. № 2. С. 7-15.
- Чернышов А.С., Крикунов А.С. Социально-психологические основы организованности коллектива. Курск, 1993.
- Чернышов С.А. Проблемы потребностей работников в малых группах с отклоняющимся поведением: Автореф. дис. канд. психол. наук. СПб., 1991.
- Чечулин А.А. Социальная психология управления. Новосибирск, 1997.

- Чирикова А.Е. Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психологический журнал. 1998. Т. 19. № 1. С. 62-74.
- Чорнобай П.Д. Методика оценки деловых и личностных качеств руководителей среднего звена // Психологический журнал. 1986. Т. 7. № 3. С. 143-148.
- Чугунова Э.С. Социально-психологические проблемы инженерного клиринга // Психологический журнал. 1982. Т. 3. № 3. С. 63-69.
- Чудова Н.В. Влияние личностных характеристик субъекта на его представления об идеальном партнере по общению // Психологический журнал. 1993. Т. 14. № 3. С. 28-37.
- Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982.
- Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Педагогика, 1982.
- Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Изд-во МГУ, 1992.
- Шибутани Т. Социальная психология: Сокр. пер. с англ. М.: Прогресс, 1969.
- Шихирев П.Н. Динамика социально-психологического состояния российского общества // Психологический журнал. 1993. № 3.
- Шихирев П.Н. Проблемы исследования межгрупповых отношений // Психологический журнал. 1992. № 1.
- Шкуратова И.П. Когнитивный стиль и общение. Ростов н/Д: Изд-во Рост. пед. ун-та, 1994.
- Шмелев А.Г., Соловейчик А.С., Гребенюк Г.А., Лепеха Т.Р. Разработка экспресс-теста менеджерского потенциала // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 1993. № 3. С. 23-34.
- Шорохова Е.В. Социально-психологическое понимание личности. М., 1975.
- Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Прогресс, 1983.
- Юнг К. Психологические типы. М.: Ренессанс, 1992.
- Ядов В.А. Социальный тип личности // Коммунист. 1988. № 10.
- Ядов В.А. Социологическое исследование. М.: Наука, 1987.
- Ядов В.А. Личность в условиях модернизации // Человек. 1991. № 3. С. 5-10.
- Языкова Т.А., Зайцев В.П. Поведение типа А: проблемы изучения и психологическая коррекция // Психологический журнал. 1990. Т. 11. № 5. С. 56-60.
- Якунин В.А. О связи психических состояний и свойств личности // Психические состояния. Л., 1981. С. 17-23.

- Ясюкова Л.А. Взаимосвязь индивидуально-психологических характеристик в структуре профессиональных способностей // Вопросы психологии. 1990. № 5. С. 72-81.
- A dictionary of Psychology by James Drever. London: Penguin Books, 1956.
- Applied economic psychology in 1990. Exeter, 1990.
- Argyle M. Social psychology. London. Tavistock, 1985.
- Argyle M. Bodily communication. N.Y., 1975.
- Asher I.I. and Sciarrino Y.A. Realistic work sample tests // A review of Personal Psychology. V. 27, 1994.
- Bottomore T.B. Elites and Society. 5-th ed. Middlisex: Penguin Books, 1970.
- Cantril H. The Invasion from Mars. N.Y., 1966.
- Cascio W.A. Costing human resources: The Financial impact of behavior in organization. Kent, 1982.
- Cattel R.B., Eber H.W., Tatsuoka M.M. Handbook for the Sixteen personality factor questionnaire (16 PF). Champaign, Illinois: Institute for Personality and Ability Testing, 1970.
- Corey K.M., Cryns A.G. // Journ. Geront. Social Work, 1996. V. 2.
- Drucker P. Managing in Turbulent Times. N.Y., 1980.
- Economic Psychology and Experimental Economics. IAREP/GEW Joint Conference. Frankfurt-am-Main, 1992.
- Economic psychology and Behavioral Economic. Moscow, 1993
- Fadiman J., Frager R. Personality and personal growth. London, 1976.
- Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y.-London: McGraw-Hill, 1967.
- Graen G.B., Novak MA., Sommerkamp P. The effects of leadermember exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment I model // Organizational behavior and human performance. 1982. Vol. 30.
- Harre R. Social being. A theory for social psychology. Oxford, 1979.
- Kelly H. Personal relationships. The structures and processes. New Jersey, 1979.
- Handbook of Political Behavior. S.L.Long. N.Y.; L: Plenum Press, 1989-1996.
- Hitelmakher R.B. Attitude To a Leader // Psychological pulse of modern Russia. M.-Yar., 1997.
- Hunter J.E. and Hunter R.F. Validity and utility of alternative predictor of jabber // Psycholog. Bulletin, 96, 1984.
- Douglas T.A. Handbook of Common Group Psychotherapy. N.Y., 1992.

- James M.R., Freed B.C. *Music Therapy Perspectives*. N.Y., 1993.
- Krech D., Cratchfield R.S. *Individual in Society*. N.Y., 1962.
- Leary T. *Interpersonal diagnosis of personality*. N.Y., 1957.
- Leavitt H.J., Bahrami H. *Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations*. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1988.
- Liden R.C., Graen G.B. Generalization of the vertical diad linkage model of leadership // *Academy management journal*. 1980.
- McCall M. W. Leadership research: choosing gods and devils on the run // *Journal of occupational psychology*. 1976. Vol. 49.
- Manuilov G.M., Novikov V.V., Marchenko V.V. In Relation to the Issue about Concepts and Methods in Social Psychology. // *Psychological pulse of modern Russia*. M.-Jar., 1997.
- Neuberger O. *Mikropolitik*. Stuttgart, 1991.
- Novikov V.V., Marchenko V.V., Manuilov G.M. Some Theoretical and Methodological Peculiarities of Managerial Psychology for Government and Business Organizations // *Psychological pulse of modern Russia*. M.-Jar., 1997.
- Novikov V.V. (Editor) *Psychological pulse of modern Russia*. M.-Jar., 1997.
- Parsons T. *Social system and the evolution of action theory*. N.Y.; L., 1977.
- Roethlisberger F.J. The Foremen: Master and victim of double talk // *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43. P. 22-37.
- Psychological pulse of modern Russia* (Ed. V.V. Novikov), M.-Yaroslavl, 1997.
- Sorokin P.A. and Zundin W.A. *Power and Morality*. Boston, 1969.
- Shaw M.E. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. N.Y., 1971.
- Social Psychology and Modern Life*. N.Y., 1974.
- Stogdill R.M. *Handbook of leadership*. N.Y., 1974.
- Tourene A. *La retour de l'acteur. Esse de sociologie*. Paris: Presses Univ. de France, 1984.
- Tallant S., Rose Sh., Tolman R. // *Behavior Modification*. 1989 (oct). Vol. 13/4.
- Terr Z.C. // *Bull. Menninger Clinic*. 1992, Vol. 56.
- Zaitsev A.B., Marchenko V.V., Manuilov G.M. Contentment with the Relations between Managers and Subordinates at the Privatized Russian Enterprises // *Psychological pulse of modern Russia* (Ed. V.V. Novikov), M.-Yaroslavl, 1997.
- Zedevs S. and Casicio W.F. Performance appraisable decisions as a function of rate training of the appraisal // *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982.

Zimpler S.R., Wilcoxon S.A.// Journ. Specialists in Group Work. 1991, Vol. 16 (2).

Zhuravlev A.L., Poznyakov V.P. Social-Psychological Analysis of Interrelations between Businessmen and Stats Authorities. // Psychological pulse of modern Russia (Ed. V.V. Novikov), M.-Yaroslavl, 1997.