

А. В. КАРПОВ

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с: ил.
ISBN 5-8297-0018-2 (в пер.)

Глава 2. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию

2.1. Сущность управленческой деятельности

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Поэтому основная цель данной главы состоит в том, чтобы охарактеризовать сущность и психологическое содержание управленческой деятельности, а также определить закономерности ее взаимодействия с главными компонентами функционирования организации. Это равнозначно задаче определения предмета психологии управленческой деятельности и его взаимосвязей с другими предметами изучения.

Чтобы составить правильное и полное представление об этом предмете, следует учитывать основные трудности психологического изучения деятельности руководителя, сложности выделения деятельностной проблематики из общеорганизационной. Основные из них состоят в следующем.

Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. С одной стороны, это позитивно, так как создает «широкий фронт» для изучения управленческой деятельности, но с другой —

гораздо ощутимее негативные последствия этого. Они проявляются в неопределенности предмета и сферы изучения психологии управленческой деятельности, в ее «размытости» по иным разделам теории управления.

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

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

Закономерно поэтому, что в гораздо большей степени, чем она, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание. Тем не менее анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование сочетания анализа ее внешнего — объективированного содержания — и ее внутреннего — имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому он положен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй — ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию. И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета — управленческой деятельности.

Как же преодолеваются эти трудности и что составляет предмет психологии управленческой деятельности? Как вычленить эту область исследований из общеуправленческой и организационной проблематики, не нарушая ее объективных связей с ней, а, наоборот, учитывая их? Почему вообще молено говорить об «управленческой деятельности» как особом типе деятельности, несмотря на огромные различия в ее конкретных видах и формах?

Для того чтобы дать ответ на эти принципиальные вопросы, необходимо обратиться к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии — в психологии деятельности.

Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. Как отмечается в [49], «на «лбу» деятельности не написано, предметом какой науки она является». В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее — философское — определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к

действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта [106]. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).

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

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

Так, виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых возденетвий выступают люди); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. Определить психологическую сущность управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной — фундаментальной классификации. Согласно ей,

все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории — индивидуальную и совместную (Это разделение не является абсолютным, так как реально индивидуальная деятельность практически всегда включена в какую-либо более общую совместную деятельность и выступает как ее момент; одновременно и любая совместная деятельность — это сумма, точнее — синтез многих индивидуальных деятельностей. Вместе с тем различия между ними все же значительны). Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности. Первая развита намного лучше второй. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», снятие двух других, основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности (предмет (управленческая деятельность) не может быть правильно понят и полно охарактеризован как только «что-либо одно» (либо индивидуальная, либо совместная деятельность), но лишь как та и другая одновременно).

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

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

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету (Необходимо иметь в виду, что в психологии свойство предметности рассматривается как основной атрибут деятельности, а специфика предмета решающим образом определяет все

содержание деятельности). Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. По-этому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности.

Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельностей» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности. Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения

дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе — и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто — и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.

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

руководитель организации — это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка (скажем, в совет директоров) (Эта двойственность поста и статуса руководителя является одним из проявлений феномена маргинальности, о котором будет подробно сказано в последующих главах);

руководитель организации — это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части; пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

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

признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это — уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена (рис. 2).

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

Управление высшего звена

Управление среднего звена

Управление низового звена

Рис. 2. Уровни управленческой деятельности

2.2. Основные подходы к изучению управленческой деятельности

После определения сущности и основных особенностей управленческой деятельности необходимо перейти к рассмотрению ее содержания. Несмотря на огромное количество исследований по данному вопросу, до сих пор отсутствует целостная и обобщающая характеристика содержания управленческой деятельности. В результате этого, как отмечает М. Мескон, имеет место «поразительная нехватка фактов о том, что же в действительности делают руководители» [58]. В настоящее время существует ряд частных подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности. Каждый из них направлен преимущественно на описание какого-либо ее аспекта. Поэтому составить относительно полное представление о содержании этой деятельности можно лишь на основе синтеза частных способов ее описания. Все подходы подразделяются на две очень неравноценные группы — внепсихологические (организационные) и психологические. Подходы первой группы явно доминируют: они возникли значительно

раньше, гораздо более многочисленны и более развиты.

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

В дальнейшем была предпринята попытка применения этого — по своей сути «инженерного», технократического подхода и к анализу управленческой деятельности. При этом, конечно, изменились представления о содержании «терблигов» в этой деятельности, но сам подход сохранился. В качестве микрокомпонентов управленческой деятельности преимущественно рассматриваются так называемые мелкие дела — т.е. разнообразные, чередующиеся действия руководителя (локальные деловые контакты, коммуникации, реакции на внешние воздействия, поручения, распоряжения и др.). То есть все то, что обычно объединяется ненаучным, но очень емким понятием «текучка». Такой простой способ анализа позволил, однако, получить ряд валидных результатов и дать достаточно содержательную характеристику управленческой деятельности. В частности, было показано, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300—400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий [156]. «Норма» исполнительного директора, по данным Г. Минцберга, варьируется от 86 до 160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут [185].

Другим вариантом микроанализа управленческой деятельности является изучение рабочего времени руководителя — временной анализ. В целом он направлен на выявление особенностей «бюджета времени» руководителя, а методически реализуется как сравнительное изучение доли рабочего времени, уделяемой тому или иному компоненту управленческой деятельности в общем времени. Установлено, например, что более половины всех управленческих действий длится менее 9 минут и только одна десятая их продолжается свыше часа. Лишь 30—60% времени руководителя, как правило, посвящено контактам с членами организации, а остальное время — внешним контактам. Причем лишь одна десятая всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями — до 80—90%. Однако при этом только 30% времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное время приходится на контакты, возникающие непреднамеренно с их стороны. Обобщенные данные по организации управленческого

времени иллюстрирует диаграмма, представленная на рис. 3.

Незапланированные Запланированные встречи заседания,

Рис. 3. Бюджет времени руководителя

В целом микроанализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности ее содержания и организации:

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

Микроанализ управленческой деятельности хотя и полезен, но все же имеет ограниченное значение, поскольку позволяет описать лишь внешнюю ее сторону.

«Эмпирический» анализ управленческой деятельности. Он отличается от первого тем, что направлен на выделение и описание значительно более крупных «блоков», компонентов деятельности. Большой масштаб анализа позволяет установить и более содержательные, наполненные специфически управленческим смыслом компоненты деятельности. Внутри этого подхода выделяют две его разновидности. Первая из них — это анализ так называемых видов содержания труда руководителя. Он базируется на том факте, что вся совокупность «мелких дел» руководителя может и должна быть сгруппирована в ограниченное число их основных видов. Анализ деятельности должен быть поэтому направлен на характеристику того, как представлены в ней эти виды. При этом, в частности, определяется их удельный вес в деятельности, их сравнительная роль в ее осуществлении, способы их реализации и т.д. Наиболее распространенным является выделение пяти основных видов (типов) содержания деятельности:

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

Телефонные переговоры.

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

Личные контакты руководителя отличаются от предыдущего вида своим конфиденциальным характером. Этот вид считается наиболее важным во всей структуре управленческой деятельности. Показательно, что при повышении иерархического уровня руководителя удельный вес этого вида возрастает. Оперативно-организационные задачи руководителя. Их конкретное содержание определяется предметной сферой деятельности организации и иерархическим уровнем руководителя; в большинстве случаев они носят оперативно-технологический характер. Вторая разновидность «эмпирического» подхода — это анализ на основе выделения и последующего изучения конкретных управленческих ситуаций («ситуационный анализ») [Его следует отличать от рассмотренного в гл. 1 ситуационного подхода как общего направления теории управления. Ситуационный подход обозначается понятием «contingency approach» (вероятностный, зависящий от обстоятельств, от ситуации). Ситуационный анализ, или метод ситуаций, обозначается как «case method»]. Он применяется не только как способ изучения управленческой деятельности, но в еще большей степени — как метод обучения менеджеров на основе освоения способов, приемов действий в основных управленческих ситуациях. Он, например, является основой обучения в наиболее престижной в США Гарвардской школе бизнеса. Хотя этот метод сформировался в связи с решением задач профессиональной подготовки менеджеров, он играет большую роль и в анализе содержания управленческой деятельности. В нем используется принципиально новая «единица» анализа управленческой деятельности. Ею выступает такое специфическое и обобщенное образование, как управленческая ситуация. Она, в отличие от «единиц», используемых в других подходах, дает большие возможности для описания реальной сложности и специфичности управленческой деятельности и меньше «огрубляет» и упрощает анализ. Важно и то, что выделяемые ситуации могут быть далее легко типизированы, классифицированы, определены наиболее значимые из них. Это позволяет построить упорядоченную систему основных управленческих ситуаций, которая и рассматривается как основа всей деятельности.

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

Данная проблема решается следующим образом. В качестве основной единицы анализа следует рассматривать такое наименьшее образование, которое еще характеризуется всеми основными специфическими особенностями исходного анализируемого целого. В связи с этим единицы анализа должны удовлетворять двум главным требованиям деятельности. Во-первых, они должны сохранять все основные характеристики

анализируемой целостности — деятельности. Во-вторых, они должны быть мельчайшими из возможных единиц, которые еще несут на себе эту специфику целого: достаточно сделать еще один шаг «вглубь» при их анализе, как эта специфика утрачивается. На с. 41 отмечалось, что двумя главными единицами структуры деятельности являются действие и операция; там же описаны и основные психологические характеристики деятельности (свойства) в целом. Спрашивается, однако, какая из этих двух единиц воспроизводит данные характеристики (конечно, в редуцированном, не полностью развернутом виде) ? Обоим этим требованиям удовлетворяет такая структурная единица деятельности, как действие. Оно характеризуется, как и деятельность, свойствами целенаправленности, произвольности, предметности, активности, осознаваемости и др. Стоит, однако, сделать всего лишь один шаг «вглубь» и перейти к более дробной единице — неосознаваемым операциям, как оказывается, что выделяемые единицы уже не будут адекватно воспроизводить указанные — основные атрибуты деятельности. Поясняя эту мысль, можно сослаться на предложенное известным отечественным психологом Л.С. Выготским разделение способов анализа деятельности на компонентный и элементный. Компонент — это та мельчайшая часть целого, которая еще имеет свойства целого; элемент — это та часть, из которой состоят компоненты, а следовательно, в конечном итоге, — и само целое, но у которого отсутствуют свойства самого этого целого. Иллюстрируя различия между компонентом и элементом, Л.С. Выготский приводит такой пример. Для воды ее компонентом будет молекула, поскольку она еще является жидкостью; а элементами — атомы водорода и кислорода; они уже утрачивают специфику исходного целого (жидкости) и являются газами. Поэтому, заключает Л.С. Выготский, психологический анализ деятельности должен быть именно компонентным (а не элементным) — лишь тогда он будет и достаточно детализированным, и одновременно содержательно наполненным, воспроизводящим в своих результатах все богатство свойств исходного анализируемого целого [11].

Сходная, но получившая еще более глубокую теоретическую проработку точка зрения сформулирована и другим крупнейшим отечественным психологом — С.Л.

Рубинштейном. Он считал именно действие подлинной единицей — «ячейкой», «клеточкой» человеческой деятельности, в которой наиболее явно и ярко проявляются все основные психологические характеристики не только деятельности, но и личности в целом [82]. Наконец, в одном из наиболее разработанных вариантов психологической теории деятельности, предложенном А.Н. Леонтьевым [49], действие («уровень действия») также является центральным во всей структуре деятельности (В этой теории обосновывается существование в структуре деятельности трех основных уровней организации — уровней операций, действий и деятельности в целом).

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

В наибольшей степени его недостаточность (именно — недостаточность, а не «неправомерность»). проявляется при изучении управленческой деятельности, т.е. деятельности одно-временно и предельно сложной, и максимально воплощающей «субъект-субъектный» принцип организации. Поэтому структурно-морфологический анализ используется при изучении управленческой деятельности в сочетании с другими способами ее анализа.

Рольевой подход к анализу управленческой деятельности. Он базируется на следующем исходном положении. Поскольку руководитель реализует управление в процессе группового — межличностного взаимодействия, то его деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей. Впервые этот подход был предложен Г. Минцбергом в книге «Природа управленческого труда». «Роль, — по его определению, — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Он указывает, что «отдельная личность может влиять на характер выполнения роли, но не ее содержание». Г. Минцберг выделяет 10 основных управленческих ролей, сгруппированных в три основные категории — межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решения [179].

Межличностные роли

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

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

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

Информационные роли

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

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

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

Роли, связанные с принятием решений

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

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

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

значительных решений в ней.

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

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

Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности. Данный подход разработан Г. Юклом [205], который предложил анализировать управленческую деятельность на основе специфических функциональных единиц — «измерений менеджерского поведения» («дименсий»). Содержание управленческой деятельности может быть описано посредством девятнадцати такого рода измерений [по 40].

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

Содействие работе: руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устранять любые помехи и проблемы, порожденные условиями работы и мешающие их выполнению.

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

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

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

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

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

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

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

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

Воодушевление: руководитель побуждает подчиненных к трудовому энтузиазму и

создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В теории профессиональной деятельности это понятие определяется следующим образом. НОСД — обобщенный и закрепленный инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия способ выполнения деятельности [106].

По отношению к управленческой деятельности НОСД конкретизируется в системе основных должностных обязанностей, т.е. специфических —

нормативно-предписываемых, институционально закрепляемых и юридически оформленных требований к целям, задачам, основным правам и прерогативам деятельности руководителя, а также к его ответственности. Вся эта система является нормативной, т.е. объективированной основой содержания управленческой деятельности. Следовательно, для установления этого содержания необходимо

прежде всего раскрыть содержание НОСД руково-дителя. Вместе с тем, поскольку в любом случае НОСД реализуется конкретным человеком, то в него под влиянием личностных особенностей субъекта вносятся многочисленные изменения.

Складывающийся в каждом конкретном случае индивидуальный способ деятельности (ИСПД), с одной стороны, будет не полностью воспроизводить все содержание нормативного способа, но с другой — может обогащать, расширять его содержание. Формирование индивидуального способа деятельности определяется всей системой личностных и профессиональных качеств руководителя.

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

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

Функциональный анализ управленческой деятельности. Данному подходу принадлежит особая, можно сказать — исключительная роль как с точки зрения возникновения «науки об управлении» в целом, так и с точки зрения его значимости для современного состояния исследований в этой области. Возникнув в русле «административной школы» управления, этот подход к пониманию природы управленческой деятельности и способов ее изучения сегодня явно доминирует и является, по-видимому, наиболее адекватным способом раскрытия ее содержания. В трудах А. Файоля и его последователей, а также в американской школе менеджмента (Особую роль в его становлении сыграл Ч. Барнард и, прежде всего, его знаменитая книга «Функции администратора» 1938) были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности, ставшего в настоящее время своеобразной нормой, императивом ее изучения. Он обрел статус некоего канона как для исследовательских, так и для дидактических целей. Анализ управленческой деятельности в учебной литературе приводится, как правило, на основе раскрытия главных функций управления.

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

Функциональный анализ исторически возник и продолжает оставаться не психологическим, а более широким и общим — организационным способом исследования управленческой деятельности. Поэтому он ставит во главу угла общие объективные особенности ее содержания; и в результате дает «четкую фотографию» ее внешней стороны. Однако именно в силу «четкости» и предельной детализированности получаемой картины внутри него складываются достаточные предпосылки для того, чтобы дополнить такого рода объективированный анализ изучением психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. Очень показательно, что главные психологические направления исследования управленческой деятельности прямо соотносятся с основными функциями: например, психология принятия управленческих решений, психология коммуникаций в деятельности руководителя, психология мотивации руководителя и др. В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа». В качестве их рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что ее «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными.

Итак, основными способами изучения управленческой деятельности являются ее «микроанализ» (включающий пооперационный и хронометрический подходы), «эмпирический» анализ (включающий анализ «видов содержания» труда и ситуационный подход), деятельностно-психологический, ролевой, дименсиональный, нормативный и функциональный подходы. Их сопоставление позволяет выявить ряд дополнительных особенностей управленческой деятельности и методов ее изучения. Во-первых, следует констатировать множественность существующих подходов и отсутствие какого-либо единого и универсального способа анализа. Реальная сложность управленческой деятельности такова, что она не может быть описана лишь в каком-то одном аспекте, а требует многопланового анализа.

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

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

Поэтому все существующие способы представляют собой уровни анализа управленческой деятельности — как бы различные «этажи» в общей процедуре ее описания (табл. 2).

Таблица 2

Подход Единица анализа

Функциональный анализ
Управленческая функция
Нормативный анализ
Должностная обязанность
Дименсиональный анализ «Измерение» деятельности
Ролевой анализ
Роль (миссия руководителя)
Эмпирический анализ
Ситуация управления
Деятельностно-психологический анализ
Действие
Микроанализ «Мелкие управленческие дела», операции

В-четвертых, в общей структуре отчетливо доминирует ключевой — функциональный подход. Располагаясь «наверху» иерархии способов, он базируется на всех иных подходах как средствах своей реализации и интегрирует их в себе.

В-пятых, в подавляющем большинстве случаев все подходы направлены на анализ объективного «внешнего» содержания управленческой деятельности и являются поэтому не психологическими, а организационными типами ее анализа. Исключение в этом плане составляет лишь деятельностно-психологический подход. Однако именно он развит по отношению к управленческой деятельности в наименьшей степени.

В-шестых, имеет место противоречие между функциональным подходом как наиболее важным, конструктивным в плане изучения управленческой деятельности и психологическим подходом как основным в плане целей собственно психологического ее изучения. Необходимость устранения этого противоречия определяет общую стратегию дальнейшего изложения материала. Вначале содержание управленческой деятельности будет раскрыто на основе функционального анализа. Затем эта общая, но преимущественно внешняя объективная характеристика будет дополнена психологическим анализом. Такой — комплексный способ, раскрывающий содержание управленческой деятельности в единстве ее внешних и внутренних особенностей, является наиболее общим — функционально-психологическим способом ее характеристики.

2.3. Определение системы основных управленческих функций

Определение системы управленческих функций — одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач теории управления. Хотя положение о функциональной природе управленческой деятельности является общепризнанным, целостная и обобщающая система функций руководителя отсутствует, а ее создание сопряжено с рядом принципиальных трудностей. Во-первых, эти трудности обусловлены очень большим числом и чрезвычайным многообразием управленческих функций, что само по себе затрудняет их систематизацию. Во-вторых, не определен четко и сам их набор. Так, в одних случаях выделяются лишь наиболее важные функции — те, которые были определены уже в «административной школе»; в других случаях выделяются и иные,

многочисленные функции (на-пример, психотерапевтическая, арбитражная функции руководителя). В-третьих, управленческие функции обладают разной степенью обобщенности, а более общая может включать ряд более частных (например, функция кадрового обеспечения включает воспитательную). Неучет разной меры обобщенности ведет к тому, что в общем перечне рядопологаются функции заведомо разного уровня, что создает путаницу. В-четвертых, все функции тесно взаимосвязаны и как бы «взаимопроникают» друг в друга, а их четкое выделение, в силу этого, часто очень затруднительно. В-пятых, в деятельности руководителя объективно существуют и базовые («первичные») функции и функции, производные от них, являющиеся продуктом их совместной реализации («вторичные»). Например, в качестве такой — синтетической функции рассматривается функ-ция организации, которая интегрирует в себе ряд иных функций (планирование, принятие решения, контроль, мотивирование). В-шестых, функции очень различны по их общей направленности, по их «предмету». Это связано с социотехническим характером любой организационной системы и наличием в ней качественно разных компонентов — людей и технологии, собственно производства. Наконец, в-седьмых, система функций (их состав и мера выраженности) зависят от содержания конкретной деятельности и, особенно, от иерархического положения руководителя в «континууме управления».

Все эти трудности преодолеваются, если в основу построения системы управленческих функций положить не какое-либо одно^а несколько оснований критериев. Эти критерии определяются самим содержанием деятельности руководителя. Они зафиксиро-ваны в понятии основных измерений управленческого труда¹. Во-первых, это измерение, связанное с организацией регулирующей непосредственно деятельности управления (как его понимали уже представители «классической» школы — административное, деятельностное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал — кадровое измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (в широком смысле) — производственно-технологическое измерение.

Эти три измерения — деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных — «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий. Сказанное можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 4).

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам.

Рис. 4. Три измерения управленческой деятельности: 1 — производственно-технические функции; 2 — кадровые функции; 3 — организационно-административные функции

Здесь понятие «измерения» не тождественно тому его значению, которое

используется в дименсиональном подходе Г. Юкла.

Первая группа — деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, «рганизация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа — кадровые функции: управление персоналом (Эта функция сама по себе является сложной и включает ряд более частных функций), дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья группа — производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа — производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

В заключение необходимо сделать следующее уточнение. Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации. Первый — это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Вторым —

общеорганизационный: любая из функций — именно в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения многих иных структур управляемой организации. Например, функция планирования, оставаясь в конечном итоге прерогативой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию.

Более того, в ее составе предусмотрены, как правило, специализированные подразделения, направленные на реализацию этой функции. Аналогичной — также «распределенной по организации» — является функция контроля и др.

Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Ее поэтому просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Именно поэтому рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты.