

ления. Рыбинский моторостроительный завод долгое время был эталонным в этом отношении.

В августе 1980 г. ЦК КПСС принял Постановление «Об инициативе Ярославской областной партийной организации по увеличению промышленного производства в XI пятилетке без увеличения числа работающих» [25, с. 1]. В Ярославской же области инициаторами этого нового почина выступили рыбинские моторостроители. Центральный комитет увидел в этой инициативе очень важный фактор дальнейшего развития отечественной промышленности в условиях обострившейся проблемы трудовых ресурсов.

«Изучая совокупность замечаний Ленина по социальной психологии,— писал Б. Ф. Поршнев,— мы видим, что все эти наблюдения в конечном счете подчинены одной задаче — правильно учесть условия революционной деятельности партии, верно оценить социально-психологическую почву, на которую падают лозунги партии, а тем самым эффективность ее деятельности» [26, с. 29].

Действительно, вопросы психологии рабочего класса, так же как и вопросы психологии крестьянства, интеллигенции и других слоев общества, интересовали В. И. Ленина не сами по себе. Его целеустремленное изучение этих вопросов было обусловлено искренним убеждением, уверенностью в том, что без учета психологии трудящихся невозможно не только победить в революции, но и удержать завоеванное, построить новое общество.

Ленинский стиль руководства массами последовательно проводится Коммунистической партией Советского Союза. С особой силой это было продемонстрировано на XXVI съезде КПСС.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маркс К., Энгельс Ф. Тезисы о Фейербахе.— Соч., т. 3, с. 3.
2. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 1, с. 180.
3. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 2, с. 102—104.
4. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 4, с. 436.
5. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 9, с. 131.
6. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 9, с. 294.
7. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 12, с. 151.
8. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 22, с. 276, 345.
9. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 23, с. 256—257.
10. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 23, с. 149—150.
11. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 26, с. 107.
12. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 30, с. 314.
13. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 31, с. 91.
14. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 35, с. 196.
15. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 132, 191.
16. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 39, с. 5, 305.
17. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 40, с. 225.
18. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 41, с. 192.
19. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 204, 212.
20. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 43, с. 31.
21. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 45, с. 20.
22. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 50, с. 59.
23. Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 52, с. 301.
24. О 110-й годовщине со дня рождения Владимира Ильича Ленина. Постановление ЦК КПСС.— Правда, 16 декабря, 1979.
25. Об инициативе Ярославской областной партийной организации по увеличению промышленного производства в XI пятилетке без увеличения числа работающих. Постановление ЦК КПСС.— Правда, 18 августа, 1980.
26. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история. М., 1979.

Поступила в редакцию
10.XII.1980

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Китов А. И.

Основным предметом психологии управления является деятельность руководителей, или, по нашей терминологии, должностных лиц, т. е. лиц, назначенных государством или избранных общественностью для выполнения управленческих функций. Такой подход к этой отрасли знания, по-видимому, становится преобладающим. Его обоснование мы подробно давали в ряде публикаций [5, 10, 13].

Как же должна строиться научная теория психологии управления, имеющая своим основным предметом деятельность руководителей?

Освещение этого вопроса предполагает обращение к анализу различных точек зрения. Цель данной статьи — ограничиться изложением опыта, накопленного в результате собственных исследований или выполненных под нашим руководством.

Руководящую деятельность можно трактовать как деятельность личности [11] и как совместную деятельность иерархически взаимосвязанной группы должностных лиц [14]. Остановимся сначала на первой трактовке.

Непосредственное наблюдение выявляет в деятельности руководителя ее эмпирические единицы (ЭЕД) — совещания, деловые встречи, телефонные переговоры, работу с документами и прочие «отрезки активности», видимым образом следующие друг за другом в определенной последовательности. Для точности надо заметить, что каждая из ЭЕД в свою очередь наблюдается в более дробных формах. Например, совещание совещанию — рознь, работы с документами вообще нет, есть работа с конкретной директивой, полученной из соответствующей инстанции, подготовка ответа на определенный запрос или утверждение подготовленного ответа и т. д. Но так или иначе все без исключения эмпирические единицы деятельности руководителя обнаруживают при теоретическом анализе **психологические компоненты** трех типов: познавательный (точнее — диагностический), творческий и организаторский. Соответственно мы получаем три теоретические единицы деятельности (ТЕД): диагностическую (ДД), творческую (ТД) и организаторскую (ОД). Эти единицы вместе со связями между ними образуют психологическую макроструктуру деятельности личности [7, 12, 13].

Диагностическая деятельность (ДД) порождает образ объекта управления (в частном случае, проблемной ситуации). Творческая деятельность (ТД), опираясь на этот образ, создает программу будущей деятельности, призванной привести объект управления в новое состояние. Наконец, организаторская деятельность (ОД) обеспечивает воплощение этой программы в жизнь. В структуре разных ЭЕД в одних случаях преобладает ДД (например, при изучении новой директивы), в других —

ТД (например, при подготовке новых решений), в третьих — ОД (если решение уже принято и нужно обеспечить его выполнение). Однако в любой ЭЕД содержатся все ТЕД, хотя и в усеченном масштабе.

В работах [8—10] каждая ТЕД рассмотрена в процессуальном плане, т. е. как последовательно выполняемая система действий, имеющая специфическую цель и побуждаемая специфическими мотивами. Кроме того, выявлены структура и содержание ДД, ТД, ОД, обнаруживающиеся в деятельности всех руководителей безотносительно к их личностным характеристикам. Наконец, анализ охватывает также индивидуальные различия, проявляющиеся в ДД, ТД и ОД.

Иной подход к деятельности руководителя являет собой ее анализ с учетом характера конкретных задач. Исследование М. И. Дебольского, выполненное в этом русле и посвященное работе над письмами граждан, показало, что предложенная нами трехчленная макроструктура деятельности эффективна как описательный и объяснительный принцип для анализа деятельности не только самой личности, но и со стороны решаемых ею задач, т. е. с учетом предметного наполнения [2].

Наконец, третье направление исследования деятельности руководителя представлено работой М. К. Ардавова [1], который предпринял удачную попытку выявления всей системы задач, решаемых должностными лицами одной категории, и анализа деятельности под углом зрения этих задач. По этому же пути, но для другой категории должностных лиц, провела исследование Г. М. Истомина [3].

Выполненные работы показали, что в психологии управления нужно исследовать разные типы руководящей деятельности. Наши исследования ограничиваются анализом типа деятельности, которую можно условно назвать **властной** (руководитель является начальником подчиненных в прямом смысле, он может отдавать приказания и требовать их выполнения, поощрять и наказывать и т. д.) в отличие от **лидерской** (личности влияет на людей) и **штабной** — вида управленческой деятельности должностных лиц, не являющихся руководителями коллективов [1]. Штаб, по меткому выражению Маршала Советского Союза Б. М. Шапошникова, — это мозг армии, а анализ деятельности штабного работника позволяет прикоснуться к самым узловым проблемам управления. И это касается, конечно, не только армии, где соответствующее подразделение называется именно штабом. Штабную деятельность осуществляет в самых «мирных» организациях большая армия работников различного профиля (экономисты, инженеры, педагоги, врачи и т. д.). **Представительской** является деятельность представителя одной организации среди работников другой, не подчиненной первой ни прямо, ни косвенно [3]. Подобная деятельность широко распространена в сфере межведомственных взаимодействий.

Если вернуться к трехчленной макроструктуре деятельности, то оказывается, что соотношения диагностического, творческого (принятия решений) и организаторского компонентов различны в разных видах управленческой деятельности. В труде первых руководителей, реализующих все три компонента, наибольший удельный вес приходится на принятие решений. У заместителей на первый план выдвигается организация исполнения. Штабные работники по преимуществу заняты диагностической деятельностью. Представительская деятельность — это прежде всего организация исполнения, но для этого используются не властные полномочия, как это имеет место у первых руководителей, их заместителей и штабных работников, а главным образом неформальные приемы работы.

В соответствии с развиваемой нами концепцией всякая деятельность выполняет две взаимосвязанные социальные функции — производственную, связанную с производством материальных и духовных ценностей,

и воспитательную. В обоих случаях речь идет об одной и той же деятельности. В первом случае она рассматривается под углом зрения ее взаимосвязей с количеством и качеством продуктов труда, а во втором — та же деятельность выступает как средство обучения и воспитания личности. В психологии управления, как нам представляется, деятельность руководителя должна изучаться в первую очередь в контексте производственной функции. И если одновременно приходится уделять внимание и воспитательным аспектам деятельности, то происходит это потому, что у нас пока нет педагогики управления, или педагогической психологии управления [7, 8].

В контексте производственной функции психологическая теория управления не может быть построена без обращения к личности руководителя. Другое дело, что подход здесь должен быть специфическим. Нам уже неоднократно приходилось выступать против «теории черт», нацеливающей на поиск таких качеств, которые в совокупности якобы дают идеального руководителя. Дело не в технических процедурах исследования — порочна сама точка зрения, считающая личность носителем черт, присущих ей имманентно и значимых безотносительно к характеру и условиям деятельности.

Для построения психологической теории управления необходим деятельностный подход к личности руководителя. Начинать исследование нужно не от личности, а от ее деятельности; последняя подскажет, какими своими характеристиками она «обязана» личности. Что касается личности руководителя, то деятельностный подход позволяет выделить две группы наиболее значимых ее характеристик. Первая группа может быть обозначена как индивидуальная управленческая концепция (ИУК) личности, а вторая — как ее профессиональное мастерство (ПМ).

ИУК представляет собственное видение руководителем системы требований, предъявляемых к его деятельности и деятельности возглавляемого им коллектива, с точки зрения их выполнимости при заданных условиях, силах и средствах, а также способов решения поставленных перед коллективом задач. Формируется она в процессе профессионального обучения с последующим уточнением (иногда довольно сильным) на основе приобретенного управленческого опыта. ИУК выполняет целый ряд функций: ценностную, которая определяет значимость удельного веса каждой проблемы в структуре деятельности; структурирующую, которая перестраивает систему требований, предъявленных извне, в соответствии с личностной значимостью каждого руководителя; мотивационную, которая определяет меру усилий, необходимую для выполнения каждого требования, задачи, проблемы; селективную, которая из бесчисленного множества проблем, спонтанно возникающих в системе управления, отбирает заслуживающие внимания руководителя; контрольную, которая завершает процесс воздействия на объект управления, когда обстановка приходит в соответствие с эталонами ИУК, и др.

Как психологическое новообразование ИУК есть система знаний, опосредованных индивидуальным опытом и потребностями личности, а потому эмоционально окрашенная, реально используемая в качестве нормативного руководства к действию. Момент реальности указывает здесь на то, что публично декларируемые руководителем нормы далеко не всегда адекватно отражают подлинные личностные установки и не только по той причине, что руководитель не всегда склонен объективировать «интимную кухню» принятия решений: ИУК четко осознается лишь в процессе становления. Утвердившись, став привычной, индивидуальная управленческая концепция уходит из-под личностной цензуры, принимает характер само собой разумеющейся истины и как бы подсознательно направляет деятельность руководителя [15].

Функцию практического инструментария для ИУК призвана выполнять освоенная личностью система управленческих умений. Какие уме-

ния осваивает личность, до какого уровня совершенства, в какой последовательности реализуется фонд умений при решении каждой конкретной задачи — все это зависит от индивидуальной управленческой концепции личности. Те умения, которые в соответствии с ИУК представляются «избыточными» (проблемы, решаемые с их помощью, в ИУК оцениваются как не заслуживающие внимания), при обучении вызывают сопротивление, либо формальное отношение, внешне не проявляющееся в протесте. Справедливости ради надо заметить, что системы умений, содержащиеся (чаще всего в неявной форме) в учебных программах для руководителей, плохо соотносятся с тем инструментарием, которым пользуется руководитель в практической деятельности. Прогрессу в этой области противостоит деление учебных дисциплин управленческих вузов и курсов в соответствии с традиционной номенклатурой наук, построенной для нужд фундаментальных исследований. Каждая отрасль знаний дает «урезанные» умения, соответствующие тому аспекту управления, который является ее предметом. При этом молчаливо предполагается, что будущий руководитель сам должен синтезировать «одноаспектные» умения, соответствующие научной проблематике разных дисциплин, в целостные комплексы, соотносимые с реальными проблемами управления, в которых аспект каждой из многочисленных наук не представлен явно. В результате функция учебного заведения — формировать целостные комплексы умений для решения столь же целостных практических задач управления — возлагается на самого учащегося.

Несмотря на исключительно важное значение для теории и практики, проблема управленческих умений все еще остается наименее затронутой научными исследованиями. Между тем ее решение должно дать ответ на многочисленные вопросы. Вот некоторые из них: как отбирать руководителей; чему учить их; как совершенствовать стиль управления. Некоторые ориентиры для развертывания исследований может дать предложенная нами классификация управленческих умений по семантическим характеристикам информационных потоков, функционирующих в деятельности руководителя. По этому признаку можно говорить о политических умениях (умение оценивать любые проблемы с классовых позиций, учитывать политические последствия принимаемых решений и т. д.); деловых умениях, обусловленных сферой общества, в которой трудится руководитель (экономическая, правовая и т. д.), и характером конкретных производственных задач; организаторских умениях (умение по неполным данным адекватно оценить человека, умение установить психологический контакт, умение оказать на человека целенаправленное воздействие и др.). Видимо, трудно ныне рассчитывать на формирование «всеобщего фонда» управленческих умений, приемлемых для всех категорий руководителей. К тому же такая продукция оказалась бы бесполезной именно из-за своей «всеобщности». Поиск следовало бы начать для отдельных категорий управленцев. Но прежде всего нуждается в операциональном определении само понятие «умение», а также его параметры, по которым одно умение отличается от другого.

Психолог может и, видимо, должен пользоваться всем арсеналом знаний, накопленных психологической наукой, если конкретная задача может быть с их помощью решена. Но это не дает оснований включать в ведомство психологии управления то, что делается всеми отраслями психологической науки для нужд организации (предприятия, учреждения).

Исследование деятельности личности руководителя является лишь подступом к конкретным проблемам психологии управления хотя бы потому, что схемы типа начальник — подчиненный или руководитель — коллектив являются абстракциями. Фактически каждый руководитель в свою очередь подчиняется начальнику, порой в той или иной форме даже нескольким, трудится бок о бок со «смежниками», во взаимодействии с

которыми он не вступает в отношения командования — подчинения. Если мысленно отвлечься от социальной среды конкретной организации, то в качестве субъекта управления в ней будет выступать иерархически взаимосвязанная группа должностных лиц. Совместная деятельность такой группы и представляет собой ту реальность, которую мы рассматриваем как основной предмет психологии управления.

Совместная деятельность руководителей (СДР) данной организации представляет собой целостную систему, в качестве элементов которой выступают индивидуальные деятельности. Если последние достаточно исследованы, то познавательный интерес перемещается на связи между ними, которые мы называем способами сопряжения деятельности (ССД). Типология ССД предусматривается уже при создании организации. Однако только по истечении некоторого периода совместной деятельности ССД приобретают устойчивый характер, вследствие чего СДР начинает функционировать как целостная реальность, чутко реагирующая на изменение внешней и внутренней среды организации и ведущая последнюю по пути успешного выполнения производственных задач.

Подобно тому как сборщик у конвейера не волен определять содержание своих действий безотносительно к работнику, выполняющему до и после него соответствующие операции, в четко организованной группе руководителей процесс управления потенциально несет в себе тот тип ССД, который продиктован разветвляющейся логикой технологии управленческого труда. Например, сотрудник штаба не отправит приказ в трудовые коллективы, если он не подписан компетентным начальником и не кодифицирован, а в трудовых коллективах никто не подумает его исполнять: в противном случае искажается способ сопряжения — либо деформируется деятельность, либо ее осуществляется способ сопряжения — либо деформируется деятельность, либо ее осуществляется (или к ней вообще не приступают). Автор этих строк, обладая вовсе прекращается (или к ней вообще не приступают). Автор этих строк, обладая довольно трудного для чтения почерка, вынужден старательно выписывать каждую букву, ибо сопряжение его деятельности с деятельностью машинистки, которой предстоит переписать рукопись, диктует свои условия в силу технологической логики групповой деятельности по доведению сформулированных в тексте положений до адресата — читателя. Машинистка в свою очередь думает не только о том, чтобы быстрее завершить работу: ей приходится соотносить свои действия с тем способом сопряжения, который соединяет ее труд с трудом редактора издательства и т. д. Сами по себе «технологические» ССД не являются областью интересов психологии управления. В ее русло они попадают лишь под углом зрения их восприятия работником.

На конституирование ССД влияет не только логика процесса управления («технология управления»), но и восприятие человека человеком, представление о другом, с которым приходится взаимодействовать, складывающиеся на этой основе взаимоотношения. Представленные в структуре ССД взаимоотношения можно охарактеризовать по ряду признаков, в том числе по эмоциональным критериям (крайние полюсы — любовь и ненависть); волевой направленности (соотношение сил взаимного воздействия); соотношению индивидуально приемлемых, темпов трудовой деятельности; способности и готовности к взаимной помощи и т. д. На ССД накладывают свой отпечаток половозрастные различия, родственные отношения, расхождения в социальных статусах. Все это многообразно факторов существенно видоизменяет задуманные при создании организации чисто «технологические» сопряжения, насыщает ССД личностным смыслом, который может способствовать укреплению взаимодействия, либо препятствовать ему, если в этом звене групповой деятельности зародился конфликт. В последнем случае возникает психологический барьер, рвущий целостную деятельность по живой ткани. Такова психологическая природа межведомственных патологий системы управления.

В целостной совместной деятельности руководителей способы сопряжения подбираются также в зависимости от типа соединяемых деятельности. В этом отношении различают следующие пары: единоначальностей. В этом отношении различают следующие пары: единоначальное — функциональное (начальник и его заместитель); единоначальное — единоначальное (линейная иерархия подчиненных друг другу начальников); функциональное — единоначальное (заместители начальников); функциональное — функциональное (заместители заместителей); линейная иерархия служб по отношению к линейным руководителям нижних звеньев управления); множество других пар дает сопряжение штабных работников с различными категориями должностных лиц; сочетания единоначальных, функциональных и штабных с представительской деятельностью порождает новые разновидности ССД. Относительно самостоятельную группу ССД дает взаимодействие «по горизонтали» неподчиненных друг другу руководителей. Можно говорить и о взаимодействии «по диагонали» в смысле соединения деятельности руководителя

одного коллектива с деятельностью членов другого, не подчиненного ему коллектива.

Как видим, способы сопряжения деятельностей в сфере управления представляют собой весьма сложную психологическую реальность, исследование которой все еще малоразработано. Между тем для руководителя сколько-нибудь крупной организации основным объектом внимания должны стать именно эти сопряжения, наиболее уязвимые по ряду объективных и субъективных причин. Весьма актуально также раскрытие системных качеств СДР как целостной реальности, закономерностей ее становления, функционирования и развития.

СДР как целостная реальность может исследоваться в нескольких взаимосвязанных направлениях. Одно из них нацелено на индивидуальные управленческие концепции, функционирующие в данной системе управления, на их взаимосвязи, соотношения и т. д. Чтобы СДР «работала» как целостная система, за ней (СДР.—А. К.) должна стоять подсистема индивидуальных управленческих концепций (ИУК). Конечно, ИУК первого руководителя (ИУК-1) является основным деловым источником для индивидуальных концепций всех должностных лиц, подчиненных ему. Однако ИУК-1 нельзя представлять себе, как арифметическую сумму ИУК всех других должностных лиц. Если на одном полюсе представить себе ИУК-1, а на другом — индивидуальные концепции исполнителей (ИКИ) последней инстанции, то между ними разместится несколько «слоев» концепций (уровней), каждый из которых в свою очередь может рассматриваться двояко: в его соотношениях с другими уровнями, с ИУК-1 и ИКИ, с одной стороны, и с точки зрения внутренней структуры данного уровня — с другой. На каждом новом уровне (если двигаться от ИУК-1 к ИКИ) целостная концепция управления претерпевает существенные изменения, которые еще предстоит исследовать. Здесь выявляется проблема, которую можно условно обозначить, как «мышление управляющей системы» (МУС). МУС не непосредственно определяет конечные результаты деятельности организации, они представлены здесь в идеальной «зародышевой» форме. Взаимосвязи между ними опосредуются не только объективными факторами (например, материальными ресурсами), но и субъективными, в числе которых наиболее активным, действенным является, говоря опять-таки условно, «профессиональное мастерство управляющей системы» (ПМУС). ПМУС — это своего рода интегральный фонд профессиональных умений всех должностных лиц системы управления, который может рассматриваться как специфическая подсистема СДР, соотносимая с подсистемой МУС, с одной стороны, и конкретными задачами, решаемыми организацией, — с другой. В этой плоскости СДР будет выглядеть как иерархически организованная система разнотипных (по содержанию и уровню обобщенности) профессиональных умений, реализуемых всеми должностными лицами. Это направление исследований пока не привлекает внимания психологов, хотя его актуальность представляется очевидной. Наконец, относительно самостоятельным направлением является исследование мотивации СДР, побудительных сил, придающих СДР свойство целостности и повышающих производительность труда и качества работ при выполнении конкретных задач организации.

Каждое из этих исследований можно вести в плане статическом (изучение структуры каждой идеальной реальности, параметров составляющих ее элементов, взаимосвязей между последними и т. д.) и динамическом (порождение каждой идеальной реальности, функционирование, развитие и т. д.).

Исследование СДР в психологии управления не может быть самоцелью. Задача заключается в том, чтобы совместную деятельность руководителей изучить в ее взаимосвязях с предметом этой деятельности, с учетом ее предметного наполнения. В качестве такого предмета, на наш

взгляд, следует рассматривать не личность и коллектив, как это трактуется многими авторами, а деятельность личности и коллектива. Личность и коллектив можно считать объектом, на который направлено управленческое воздействие. Но подлинным предметом управленческой деятельности является в конечном счете исполнительская деятельность. Каким образом воздействовать на нее, чтобы добиться успешного выполнения производственных задач,— это вопрос, на который психология управления призвана дать ответ.

Главный смысл исследования в психологии управления заключается в том, чтобы исполнительскую деятельность личности (ИДЛ) изучать с точки зрения стимульных свойств, содержания и условий труда. При оценке меры стимульности (под стимульностью подразумевается мера воздействия фактора среды в качестве детерминанты трудового поведения работника на производительность труда и качество продукции) элементов содержания и условий труда в число основных критериев должны быть включены производительность труда (ПТ), качество продукции (КП) и экономия ресурсов (ЭР). Каждый из этих критериев в свою очередь требует специального изучения. Так, ПТ в психологическом отношении коррелирует со скоростными возможностями личности, т. е. с ее способностью в единицу времени осуществить определенное количество операций (имеется в виду фиксированный уровень мотивации). КП соотносится с точностными характеристиками личности, т. е. с ее способностью точно выдерживать заданные параметры изделия (уровень мотивации тоже предполагается фиксированным). ЭР оказывается в каких-то соотношениях с творческими возможностями работника (при одних и тех же мотивационных предпосылках).

Как показывает изучение, ПТ, КП и ЭР наряду с субъективными возможностями личности зависят от особенностей восприятия работы на данном предприятии и, в частности восприятия технико-экономических характеристик рабочего места. В этой связи можно говорить о социально-психологическом (или перцептивном) портрете рабочего места как ведущем факторе, обуславливающем эффективность труда. Перцептивный портрет рабочего места (ППРМ) как психологическое образование по своей структуре отражает структуру рабочего места, хотя далеко не всегда точно, как и во всяком другом случае, когда речь идет о соотношениях образа и отображаемого объекта.

Оборудование в этом качестве характеризуется моральным возрастом (новейшее, новое, старое, устаревшее); надежностью в работе (безотказное, надежное, «капризное», ненадежное); эстетическое исполнение (образцовое, удовлетворительное, плохое); включение в работу (постоянно готовое, требующее незначительной подготовки, требующее большой подготовительной работы); сложность управления (простое, оптимальной сложности, повышенной сложности); задаваемый темп труда (низкий, умеренный, высокий); соотношение проектной и фактической производительности, достигнутое за время эксплуатации данного оборудования; качественные показатели (динамика их изменения за время эксплуатации оборудования) и др. Перцептивные характеристики **инструмента** будут иными. Таковы, например, количество приспособлений (чем больше их употребляется для данного трудового задания, тем, как правило, ниже производительность труда, хотя бы за счет потерь времени на замену инструмента другим); время фактического использования каждого (в процентах от всего времени, затрачиваемого на выполнение трудового задания); соответствие предназначению («покрывает» всю операцию, либо приходится прибегать к дополнительным мерам, чтобы инструмент «охватил» соответствующую операцию полностью); удобство размещения и др. К перцептивным характеристикам **заготовок** можно отнести: способ подачи к рабочему месту; удобство установки; степень соответствия формы заготовки форме изделия; гигиенические особенности и др. Свои характеристики имеет **инструкция**: форма предъявления (устная, показ, чертеж, образец и т. д.); простота и ясность; жесткость ограничений с точки зрения возможностей рабочего; мера допускаемого творчества при ее выполнении и др.

Центральное место в структуре ППРМ занимает образ **технологического процесса**. К его перцептивным параметрам относятся: требуемый уровень профессионального мастерства; соотношение физических и интеллектуальных усилий; мера монотонности операций; удобство контроля над ходом обработки заготовки; свойственная технологии критичная утомления; степень безопасности и др. Немаловажное значение в детерминации трудового поведения имеют и характеристики изделия: престиж (например, изделие для космических кораблей уже само по себе вызывает определенное отношение к труду), в том числе престижность изделия в номенклатуре продукции предприятия, цеха, производственного участка; стоимость (к дорогостоящим изделиям относятся иначе, чем к малоценным, которые без существенного ущерба можно списать в брак); завершенность (промежуточные операции менее стимулируют, чем системы операций, в результате которых заготовка превращается в готовое изделие); наглядность отображения в изделии результатов труда данного рабочего (безымянность, возникающая порой при последовательном прохождении заготовки через несколько рабочих мест, иногда работает как антистимул) и др. В перцептивный портрет входят также социально-психологические характеристики **режима труда, отдыха и санитарно-гигиенических условий**.

Мы рассмотрели ППРМ лишь для того, чтобы показать, в каком направлении следует изучать стимульные свойства каждого компонента организации. ППРМ может быть

заложен в подсистему «кадры» АСУП наряду с деятельностными характеристиками личности. Тогда анализ производственного процесса может осуществляться не только по технико-экономическим показателям, как это ныне делается, но и с точки зрения эффективности использования трудовых ресурсов.

Для исследования стимульных свойств организации в целом обещает быть плодотворной категория «удовлетворенность работой» как психологическое образование, характеризующее не только знаком (удовлетворен или неудовлетворен), но и сложной структурой, свойственной данной личности [19]. Причем влияние удовлетворенности на эффективность труда нельзя трактовать однозначно. Все зависит от того, в каких соотношениях оказываются структура среды «предметов», удовлетворяющих потребности личности, и структура удовлетворенности личности работой. Задача стимулирования в психологическом смысле сводится к тому, чтобы «зону доступности» предметной среды потребностей наглядно связать с количеством и качеством труда работника, регулировать эту «зону» таким образом, чтобы перспектива доступности осознавалась как побудительная сила всемерного совершенствования работы.

Важно подчеркнуть, что психология управления не может ограничиваться изучением только самой организации, изолированной от других организаций, и социальных процессов, функционирующих в регионе. Как показало исследование В. В. Стрижова [18], экология организации существенно видоизменяет психологические проблемы управления. Стимульные свойства собственно организации без опоры на стимульные свойства ее среды (природно-климатические условия, географическое положение по отношению к крупным культурным центрам, транспорт, связь, сфера обслуживания и т. д. и т. п.) не могут обеспечить достаточно высокую управляемость организации.

В контексте коллективного труда индивидуальные деятельности приобретают новые характеристики. Коррективы, вносимые в этой связи в отношении к труду, заметно меняют эффективность и качество работы в ту или иную сторону. Поэтому психологическая концепция индивидуального труда не может быть достаточной для описания и объяснения закономерностей коллективного исполнительского труда. Для этих целей так же должна разрабатываться специальная психологическая концепция.

Совместная деятельность работников не всегда носит коллективный характер, соответственно предметом управленческой деятельности не всегда является коллективный труд. В ряде случаев в качестве объекта управления выступает так называемая рассредоточенная группа, члены которой зачастую даже не знают друг друга. Примером такого рода управления является группа должностных лиц из различных ведомств и учреждений, в той или иной форме принимающих участие в предупреждении правонарушений несовершеннолетних [3]. В этом случае рассредоточенная группа, не будучи коллективом, призвана таким образом согласовывать индивидуальные деятельности, чтобы на полюсе личности несовершеннолетнего получился эффект подлинно коллективной деятельности (кстати, в эту группу входят представители около 50 организаций и учреждений). Рассредоточенная группа как реальность функционирует во всех системах управления. Например, уровень работоспособности, с которым утром является на предприятие работник, есть стихийно складывающийся результат воздействия на личность представителей множества организаций, казалось бы, не имеющих прямого отношения к производственным проблемам данного предприятия (транспорт, торговля, учреждения культуры, сферы услуг и т. д.). Да и в рамках самого предприятия эффективность и качество работы данного рабочего оказываются в зависимости от факторов, находящихся вне данного трудового коллектива. Так что конечную продукцию предприятия как результат совместного труда работников самых различных специальностей, являющихся членами разных коллективов, нужно уметь анализировать под углом зрения особенностей деятельности рассредоточенной группы. То же самое относится к воспитательной работе. Ее обычно анализируют со стороны субъекта и характера проведенных им мероприятий, хотя не менее важно поставить в центр анализа объект воспитания (лич-

ность работника) и рассмотреть всю сумму идущих на него воздействий и интегральный эффект последних. Словом, психологическая теория управления не может смотреть на объект управления только со стороны субъекта.

Наряду с рассредоточенной группой в практике управления функционируют и другие группы, которые не являются коллективами в традиционном понимании. Исследования выявляют группы, которые условно можно назвать «текучими». Если рассредоточенная группа более или менее устойчива по составу, хотя ее члены не знают друг друга, то в «текучей» группе члены встречаются друг с другом, но вместе работают весьма непродолжительное время. Из-за непрерывного обновления состава специфические коллективные реальности в таких группах не формируются, хотя по результатам труда деятельности таких групп должны носить коллективный характер. Социально-психологическая категория «коллектив» плохо описывает также совместную работу разных смен одного и того же цеха. Процесс труда каждой смены протекает на изолированных друг от друга временных отрезках и потому совместной деятельности в традиционном понимании здесь нет, хотя опять же результат труда должен по необходимости носить подлинно коллективный характер. В. С. Радвилас показал, что в условиях массового производства внутрибригадные взаимосвязи рабочих в процессе труда весьма ограничены, если технологический процесс построен по традиционной схеме конвейера [17]. Коллективный характер труда, существующий объективно, субъективно осознается нечетко. И чем больше численность бригады, тем возможности зарождения подлинного коллектива все более сужаются. В таких случаях людей объединяет кроме общности производственного помещения главным образом лишь внутренняя логика технологического процесса, а бригада оказывается формальным объединением, в котором социальные связи, свойственные первичному коллективу, практически не зарождаются. И здесь, чтобы получить подлинно коллективный эффект деятельности группы, не являющейся коллективом, приходится принимать дополнительные меры.

Еще более специфические группы как объекты управления обнаруживаются в том случае, если ставится задача управляющего воздействия на людей, оказывающих сопротивление такому воздействию (по аналогии с термином «сопротивление воспитанию» у А. С. Макаренки). В такой ситуации объект управления либо еще «не вошел» в управленческую группу, оказывающую ему сопротивление, хотя объективно интересы группы и субъекта управления совпадают, либо интересы «сторон» противоположны, несовместимы (если речь идет, скажем, об «управлении противником» в боевых условиях). Управление в среде, оказывающей сопротивление, представляет собой бесспорный интерес и нуждается в специальных исследованиях.

Таким образом, все многообразие общностей людей, на которое направлено управляющее воздействие, неправомерно сводить лишь к высшей форме организации — коллективу.

Нужно иметь в виду и другое. В самом широком смысле управленческое воздействие имеет целью направлять активность людей в определенное русло, соответствующее замыслу «управляющего». Однако, если можно так сказать, объем сферы активности, которой нужно управлять в разных ситуациях, — различен. Например, в армии управление обнимает практически все поведение военнослужащих, включая службу и быт [4]. В условиях производства управление нацелено главным образом на часть сферы активности людей, относящуюся к поведению в процессе труда. Различна и степень регламентации активности управляющим воздействием. Производственная деятельность жестко подчинена логике технологического процесса, а влияние на сферу быта осуществляется лишь косвенно.

Если теперь отвлечься от личности и коллектива, индивидуального и коллективного труда, то на уровне организации в целом психологическая теория управления имеет дело с двумя крупными блоками групповой деятельности — управленческой и исполнительской. Наиболее общие психологические закономерности управления опишут взаимосвязи этих блоков друг с другом, соотнесенные с эффективностью реализации целей организации (плановых заданий, конкретных задач). Что касается психолого-педагогических закономерностей, то они должны описывать и объяснять взаимосвязи тех же деятельности, но под другим углом зрения — по критерию влияния на удовлетворение материальных и духовных потребностей работников, развитие личности и трудового коллектива. Понятно, что такое деление весьма условно и имеет смысл только в теоретическом плане для нужд исследований. В практической работе, какие бы решения не принимались, руководителю приходится думать одновременно и о производственных задачах, и о воспитательных проблемах.

При построении психологической теории управления принципиальное значение имеет **тип знания**, которым она оперирует. Понятийный аппарат психологии, как известно, в основном сформулировался на базе изучения психологии личности и коллектива. Что касается сложных систем управления (предприятие, ведомства), то в них функционируют психологические явления, которые далеко не всегда удастся описать с помощью имеющегося арсенала терминов и понятий. Возникает необходимость разработки новых понятий, которые должны отвечать ряду требований.

Во-первых, понятия психологии управления должны позволять «схватывать» не только формально-психологические реальности типа мотивов, целей, мнений, настроений, взаимоотношений и т. д., но и их предметное содержание. Психологическая наука должна изучать общие закономерности мотивации, отвлекаясь от многообразия ее предметного содержания. Для психологии же управления представляет интерес и другое: в каком виде представлена, скажем, в голове работника предметная среда, удовлетворяющая его потребности. Но для такого подхода нужен понятийный аппарат, хорошо описывающий идеальную форму существования реальной среды человека.

Во-вторых, новые понятия должны быть дифференцированы в соответствии с масштабом реальностей управления, которые отражаются в сознании должностных лиц. Например, образ управляемого объекта в сознании руководителя, формирующийся в результате диагностической деятельности, характеризуется масштабностью, определяемой уровнем управления. С укрупнением объекта его образ все более укрупняется и в связи с этим претерпевает не только количественные, но и качественные изменения. Скажем, командир экипажа пассажирского самолета «пользуется» образом одного масштаба, а министр гражданского флота — образом совершенно иного масштаба. В первом случае образ может быть еще кое-как описан традиционным понятийным аппаратом, который приспособлен, если можно так сказать, к нуждам микропсихологического анализа. Во втором случае не обойтись без создания понятийного аппарата, позволяющего осуществлять макропсихологический анализ. Это относится, конечно, не только к образу управляемого объекта, но и ко всем другим «идеальным представительствам» реальной системы управления в сознании должностных лиц.

В-третьих, в сознании руководителя управляемая система отражается как целостная реальность в единстве социальной, экономической и технико-технологической подсистем. Соответственно образы, которыми оперируют руководители, носят комплексный характер в том смысле, что включают в себя идеальные представительства различных по своей природе, но вместе с тем взаимосвязанных в единую систему объектив-

ных реальностей. Если на заводе исследование проводят социолог, экономист и инженер, то каждый из них изучает свою подсистему. Психологу нужно изучить все эти подсистемы, но и этого мало. Главное — объяснить, в каком виде сложная система, состоящая из разнородных подсистем, представляет в голове руководителя. Это касается не только самого управляемого объекта, но и функционирующих в нем (и во внешней для него среде) процессов и явлений. Например, можно и нужно изучать психологические причины текучести кадров. Но этого мало. Надо еще исследовать представления руководителей психологических и непсихологических причин текучести кадров, ибо именно от этого зависит, какие меры (экономические, административные, технические и т. д.) они примут для стабилизации трудовых коллективов.

В-четвертых, тип знаний, добываемый в психологии управления, имеет двойное назначение. С одной стороны, знания нужны для «внутринаучного потребления», для построения теории, отражающей объективные реальности управления. Потребителем здесь являются в основном научные работники. С другой стороны, управленческие знания адресуются практическим работникам. В этом случае язык, которым говорит ученый (это и есть понятийный аппарат), должен быть понятен руководителю без «переводчика». Поэтому при построении понятий психологии управления целесообразно идти несколько иным путем, чем это делается в фундаментальных исследованиях. Нужно, думается, выявить те идеальные реальности, которыми фактически оперируют сами практические работники, описать их, систематизировать, объяснить и на этой основе построить систему понятий.

В целом психологическая теория призвана выполнять ряд взаимосвязанных функций: описательную (номенклатура исходных фактов, методика их отбора, фиксирования, измерения и первичного обобщения); объяснительную (истолкование явлений, функционирующих в системе управления); прогностическую (прогнозирование эффективности поведения и деятельности работников и методов управления людьми); продуктивную (разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию практической управленческой деятельности, а также рекомендаций по проектированию трудовой деятельности и систем управления).

ЛИТЕРАТУРА

1. Ардавов М. К. Некоторые особенности формирования и развития деловых мотивов сотрудников штаба органов внутренних дел.— Тез. докл. I Всесоюз. науч. конф. по психологии управления. М., 1979, с. 64—67.
2. Дебольский М. Г. Психологический анализ деятельности должностных лиц по рассмотрению писем граждан.— Тез. докл. I Всесоюз. науч. конф. по психологии управления. М., 1979.
3. Истомина Г. М. Учет психологических особенностей несовершеннолетних правонарушителей как условие эффективности деятельности участкового инспектора ИДН.— Тез. докл. I Всесоюз. конф. по психологии управления. М., 1979.
4. Китов А. И. Управление поведением воинов и воинского коллектива — важная проблема войсковой практики.— Тр. Военно-политической академии им. В. И. Ленина. М., 1968, № 59.
5. Китов А. И. Социальная психология и управление. М., 1972.
6. Китов А. И. Социально-психологическая концепция руководства.— В сб.: Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1974.
7. Китов А. И. Личность и деятельность руководителя. М., 1976.
8. Китов А. И. Психология познавательной деятельности руководителя. М., 1976.
9. Китов А. И. Психология принятия решений. М., 1976.
10. Китов А. И. Психология организаторской деятельности. М., 1976.
11. Китов А. И. Экспериментальное исследование процесса руководства.— В сб.: Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М., 1974, с. 80—81.
12. Китов А. И. Современное состояние и перспективы психологии управления.— Вопр. психологии, № 3, 1978.
13. Китов А. И. К вопросу о психологическом исследовании содержания и структуры деятельности руководителя.— В сб.: Проблемы деятельности в советской психологии. М., 1977.

14. Китов А. И. Психология управления. М., 1979.
15. Клубов Е. П. Индивидуальная концепция руководителя как проблема психологии управления.— Тез. докл. I Всесоюз. науч. конф. по психологии управления. М., 1979.
16. Ломов Б. Ф., Китов А. И., Рубахин В. Ф., Филиппов А. В. Актуальные проблемы психологии управления. М., 1977.
17. Радвилас В. С. Психологические особенности бригадного метода организации труда в условиях массового производства.— Психологический ж., 1981, т. 2, № 3, с. 143—145.
18. Стрижов В. В. Психологические проблемы освоения крупнейших газовых месторождений Северо-Запада Сибири.— Психологический ж., 1981, т. 2, № 3, с. 139—142.
19. Хорошев Г. И. Удовлетворенность работой как условие стабилизации трудовых коллективов.— Психологический ж., 1981, т. 2, № 3, с. 146—149.

Поступила в редакцию
24.XII.1980

ИНЖЕНЕРНАЯ ПСИХОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМАХ
КОНТРОЛЯ И ИСПЫТАНИЙ СЛОЖНЫХ ОБЪЕКТОВ*Ишин С. С., Рубахин В. Ф.*

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ И ИСПЫТАНИЙ

Практика эксплуатации сложных электронных объектов современной техники показывает, что их успешное функционирование невозможно без процесса контроля и испытаний. Так, периодический контроль при хранении обеспечивает своевременное обнаружение отказов и последующее их устранение. Контроль и испытания, осуществляемые в период подготовки объекта к применению, не допускают функционирования неисправного аппарата. Контроль в период эксплуатации дает возможность своевременного отключения отказавших устройств, подключения резервных или перевода системы в режим, не требующий применения отказавших устройств. Кроме того, процесс контроля и испытаний необходим для создания безаварийных условий эксплуатации, а также для прогнозирования объекта контроля в будущем.

Системы контроля и испытаний (СКИ) являются составными частями различного вида АСУ, однако они имеют существенные отличия, позволяющие рассматривать их как самостоятельный крупный класс сложных человеко-машинных систем. Рассмотрим более подробно эти особенности.

Если для систем управления справедливым является предположение о том, что пространство входных параметров по числу элементов должно быть эквивалентно пространству выходных параметров, то в системах контроля и испытаний последнее может быть меньшим по числу элементов, так как от оператора не требуется управляющего воздействия на каждое различимое состояние элементов объекта контроля. В этом принципиальное отличие систем контроля от всех остальных сложных систем. Характер возможных ошибок оператора так же в принципе отличается от общепринятых ошибок в АСУ, где при формировании реакции на каждое состояние элементов объекта контроля может быть введено в объект любое из управляющих воздействий, предусмотренных конструкцией пульта управления. Оператора при контроле и испытаниях прежде всего интересует состояние объекта, т. е. практически он решает задачу проверки гипотез о годности или негодности, о работоспособности или неработоспособности, об исправности или неисправности объекта контроля. И эта задача решается оператором уже после оценки объекта контроля технической частью системы. А если учесть, что при определенных гипотезах появляется задача технической диагностики, т. е. отыскания неисправностей, а затем и восстановления, то явно просматривается иерархическая структура системы контроля и испытаний как инженерно-психологического объекта. Уровень оператора в этой