**Личность и коллектив как субъекты управления**

Морозов А.В.

Решение проблемы оптимизации руководства и в теоретическом и в прикладном аспектах должно начинаться с изучения функций руководителя. Под функцией в данном случае можно понимать "совокупность однородных повторяющихся задач, которые необходимо решить для обеспечения нормальной жизнедеятельности данной системы, ее перевода из одного состояния в другое, более полно отвечающее предъявляемым требованиям" [355, с. 42].

При классификации функций руководителя используются различные критерии. Многие исследователи, говоря об этих функциях, рассматривают последовательно стадии управленческого цикла. Начало такого подхода относится еще к работам одного из основоположников научной организации труда и управления на Западе А. Файоля, который выделял следующие элементы "административных операций": предвидение, организацию, распорядительство, согласование, контроль.

В ряде работ отечественных авторов рассматриваются функции субъекта управления в соответствии с этапами управленческого цикла. Приведем в качестве примера два наиболее обстоятельных перечня этих функций. К их числу, по мнению Ю. А. Тихомирова, относятся:

а) организация управляющей системы;

б) выбор целей;

в) прогнозирование;

г) планирование;

д) информация;

е) решение;

ж) организационная и массовая деятельность;

з) контроль;

и) оценка эффективности управления.

В. Г. Афанасьев называет следующие основные управленческие функции:

а) выработка и принятие управленческого решения;

б) организация;

в) регулирование и коррегирование;

г) учет и контроль.

К этому перечню он добавляет еще одну функцию, соответствующую не одной какой-либо отдельной стадии управления, а всему управленческому циклу в целом. Это функция сбора и преобразования информации. В. Г. Афанасьев и Ю. А. Тихомиров подчеркивают относительность выделения указанных функций на оси членения управленческого цикла, поскольку в реальной практике управления все функции неразрывно связаны друг с другом и взаимопереплетены.

В отличие от специалистов по управлению, психологи и социологи, рассматривая функции руководителя, берут за основу классификации не управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя в трудовом коллективе. При этом очевидно, что руководитель должен рассматриваться не только в рамках своей административной роли, но также с учетом всего многообразия его социально-политических и воспитательных обязанностей.

К числу первых работ в данном направлении относятся исследования Л. И. Уманского, рассматривавшего организаторскую деятельность как конечное звено в системе управления людьми. При этом подчеркивается, что в первичных коллективах руководящая деятельность сливается с организаторской деятельностью.

Первая функция данной деятельности состоит в интеграции личностей, что осуществляется посредством ознакомления их с общей задачей, определения средств и условий достижения цели, планирования, координации совместного труда, учета, контроля и т. д.

Следующей функцией организаторской деятельности называется функция коммуникации. Имеется в виду установление и горизонтальных коммуникаций внутри первичного коллектива, и внешних вертикальных коммуникаций – с вышестоящими организационными подразделениями.

Третьей и четвертой функциями организаторской деятельности называются обучение и воспитание (в самом широком понимании этих слов).

Как отмечает Л. И. Уманский [328], в любой конкретной организаторской деятельности все указанные функции проявляются в единстве и взаимообусловленности. Они выступают в разных сочетаниях при преобладании то одной, то другой из этих функций.

Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов называют следующие функции: административную (предписание работы, координация индивидуальных действий и надзор за исполнением), стратегическую (определение целей и выбор методов их достижения, планирование и прогнозирование), экспертно-консультативную, коммуникативно-регулирующую, функцию представительства группы во внешней среде, дисциплинарную, воспитательную и психотерапевтическую. А. Г. Ковалев рассматривает функции целеполагания коллектива, планирования, согласования, стимулирования, контроля и воспитания.

По мнению Л. С. Бляхмана, содержание деятельности руководителя раскрывается в следующих его функциях: целеполагающей (определение целей коллектива и средств их достижения), административно-организационной (формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль выполнения решений), экспертной (консультация работников), дисциплинарно-стимулирующей (оценка качества работы подчиненных, определение поощрений и наказаний), представительской (перед внешними организациями), воспитательно-пропагандистской (создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие способностей и инициативы подчиненных, подбор и расстановка кадров, участие в обучении резерва на выдвижение).

В отечественной литературе можно встретить и другие перечни функций руководителя, в той или иной степени отличающиеся от приведенных выше.

Действенным средством повышения эффективности управления является оптимальная регламентация работы руководителя на всех ее этапах. При этом отношение того или иного руководителя к своей должностной инструкции выступает в качестве показателя определенного уровня профессиональной культуры труда, характеризующего как данного работника, так и производственную организацию в целом.

Знание и понимание руководителем всего круга своих обязанностей должно непременно сочетаться с его моральной готовностью к их выполнению. Тогда официальные требования со стороны общества к руководителю производства подкрепляются его соответствующими требованиями к самому себе.

В психологической литературе принятие решений рассматривается как один из этапов волевого акта, результатом которого является формирование той или иной цели и средств ее достижения. Принятие решений является неотъемлемым компонентом любой деятельности. "Человек должен принимать решения и при определении цели деятельности, а также подцелей (конкретных задач), и при планировании, и при построении оперативного образа, и при выполнении действий", - отмечает Б. Ф. Ломов [187, с. 223].

Важнейшим звеном деятельности руководителя любого ранга является принятие управленческих решений. От степени обоснованности этих решений в значительной мере зависят результаты труда всего производственного коллектива.

Итог управленческого решения должен состоять в приведении управляемой системы в соответствие с намеченными целями. Самым общим образом управленческое решение можно определить как процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления.

В конечном счете, любое управленческое решение сводится к тому или иному выбору из нескольких возможных вариантов. Можно выделить ряд последовательных этапов деятельности руководителя в процессе принятия решения.

Прежде всего, это выявление и уяснение проблемы. На этой стадии руководитель занят сбором необходимой информации, ее соответствующей подготовкой и анализом. Итогом данного этапа является четкое формулирование возникшей задачи.

Далее руководитель переходит к всестороннему рассмотрению альтернатив, учитывая при этом определенные критерии эффективности решения.

Следующий этап заключается в окончательном выборе такого варианта, который получил наивысшую оценку, исходя из целей организации. Но это лишь самая общая схема деятельности по принятию решений. Каждый из указанных этапов можно еще детализировать.

Обусловленный научно-техническим прогрессом рост индустриальных организаций, усложнение их структуры и функций предъявляют соответствующие требования к повышению эффективности управленческих решений. В последнее время с этой целью все шире используются знания и опыт консультантов (экспертов по менеджменту и маркетингу, психологии управления), осуществляющих анализ альтернатив посредством специальных методов. Такая практика никоим образом не снимает ответственности с руководителя. Именно его прерогативой является принятие окончательного решения.

В науке управления выделяются два различных подхода к проблеме принятия решений в организациях.

Один из них, называемый нормативной теорией принятия решений, основан на математическом анализе и логических рассуждениях. Нередко эту теорию называют "прескриптивной" (предписывающей), так как она точно устанавливает, какими именно должны быть последовательно осуществляемые процедуры при принятии решения, для того чтобы оно соответствовало критериям рациональности. Сторонники такого подхода, как отмечают Д. Марч и Г. Саймон, исходят из следующих основных положений:

типичный член организации является "экономическим человеком", стремящимся к максимальному увеличению той или иной выгоды, дохода или удовлетворенности;

лицо, принимающее решение, обладает всей необходимой информацией и знает не только о возможных вариантах выбора, но и об их последствиях;

лицо, принимающее решение, имеет определенный порядок предпочтения вариантов выбора, что позволяет ему ранжировать сравнительную желательность возможных последствий.

В последние тридцать лет все большее внимание исследователей уделяется дескриптивному (описательному) подходу к принятию решения. Развиваемая при этом теория служит целям объяснения действительного, а не нормативного поведения лица, принимающего решение. Анализируются факторы, препятствующие выработке и принятию рациональных решений, пути предотвращения негативного влияния данных факторов.

Такой подход основан на следующих исходных посылках (Д. Марч, Р. Сайерт, Г. Саймон [289]):

человек, принимающий решение, является административным лицом, стремящимся скорее к компромиссу (согласованию целей всех заинтересованных сторон), нежели к максимизации результатов для какой-то одной группы;

люди не могут достичь полного знания о всех альтернативах и их последствиях, так как действуют в состояниях "ограниченной рациональности";

в процессе поиска одна альтернатива сменяется другой и так далее, поэтому последовательность, в которой они оцениваются, часто влияет на результат выбора.

Социально-психологические исследования принятия решений направлены на выявление того, как фактически, на самом деле, люди производят выбор. Имеющиеся данные показывают, что тот или иной выбор, осуществляемый личностью как субъектом принятия решения, представляет собой следствие взаимодействия внешних и внутренних факторов.

Условия физической и социальной среды деятельности руководителя выступают в качестве внешних детерминант принимаемых им решений. К числу таких условий можно отнести характер стоящей перед руководителем задачи, объем и качество имеющейся у него информации, уровень технической оснащенности данного подразделения организации, степень компетентности персонала, количество времени для подготовки и осуществления решения, особенности социально-психологического климата коллектива и т. д.

Всесторонний анализ рассматриваемой проблемы предусматривает обязательный учет внутренних детерминирующих факторов, свойственных личности, принимающей решение. При этом следует исходить из положения С. Л. Рубинштейна о "преломлении внешнего через внутреннее" [282]. "В состав внутренних условий, - пишет Е. В. Шорохова, - включается широкий спектр явлений, а не только те, которые определяют текущие состояния субъекта. Это -индивидуальные особенности высшей нервной деятельности, потребности и установки человека, чувства и способности, вся система навыков, привычек и знаний, в которых отражен индивидуальный опыт человека и усвоенный опыт человечества. Совокупность внутренних условий составляет психологическую характеристику личности" [261,с.18].

Исследователи называют целый ряд свойств личности, влияющих на процесс принятия решения. Отмечается роль таких факторов, как творческие способности личности, ее эмоциональная устойчивость, склонность к риску, притязания, самооценка, экстраверсия – интроверсия и т. д.

А. И. Китов использует понятие "личностный профиль решения", имея в виду ту "совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям" [128, с. 174].

Как показали полученные в результате исследований данные, чем более сложной и ответственной является ситуация принятия решения, тем ярче эффект личностного профиля. В относительно простых ситуациях принятие решений осуществляется испытуемыми как бы по единому алгоритму, так что личностный профиль решения нивелируется. При принятии решений в особо сложных ситуациях, требующих обостренной интуиции, высокого уровня интеллекта, решительности, незаурядных способностей, роль личностного профиля совершенно очевидна. Наконец, при принятии решений в экстремальных условиях личностный профиль проявляется в наиболее существенной степени. Эксперименты показали, что в целом ряде случаев уровень образования, стаж и опыт работы оказываются менее значимыми, чем личностные свойства человека, принимающего решение [24].

Все многообразие управленческих решений можно так или иначе классифицировать, отнести к соответствующим разрядам.

Наиболее обстоятельная классификация представлена в работах О. В. Козловой. Предлагается подразделять управленческие решения, исходя из следующих девяти критериев: функционального содержания, сферы, действия, иерархии системы управления, организации разработки, широты проблематики, организационного оформления продолжительности осуществления, причин возникновения, методов разработки.

Наряду с данной классификацией возможно деление управленческих решений на программируемые и непрограммируемые (Г. Саймон [289]). Под программируемыми понимаются систематически повторяющиеся решения, для выработки которых используются определенные процедуры. Непрограммируемые решения характеризуются новизной, уникальностью, значимостью субъективного аспекта. Таким образом, оптимальная стратегия деятельности руководителя должна заключаться в том, чтобы максимально расширять сферу приложения программируемых решений. Это позволит руководителю уделять больше внимания непрограммируемым решениям, каждое из которых по-своему специфично.

На основе работ в области математической теории игр предлагается классификация решений по признаку определенности - риска - неопределенности (Р. Льюс, X. Райфа [289]). Иначе говоря, здесь за основу деления берутся условия, в каких принимаются решения.

Выбор решений при определенности предполагает, что известны все альтернативы и будущие результаты каждой из них.

В условиях риска каждое решение приводит к одному из ряда возможных результатов, причем можно предсказать с помощью соответствующих методов вероятность появления того или иного результата.

При неопределенности то или иное решение может приводить к множеству различных результатов, но вероятность этих результатов совершенно не известна.

В последние десятилетия мировая практика принятия управленческих решений в различных организациях обогатилась новыми подходами, направленными в целом на повышение эффективности деятельности руководителей. Среди таких нововведений следует назвать создание управленческих информационных систем, основу которых составляет электронно-вычислительная техника. Это позволяет использовать алгоритмические методы при решении задач выбора в проблемных ситуациях. Отметим далее применение математических моделей, воспроизводящих определенные совокупности характеристик организации, что дает возможность посредством модельного эксперимента проверить степень обоснованности того или иного управленческого решения. Для подобных операций также характерно все более широкое использование компьютерной техники. Применение электронно-вычислительной техники и математического моделирования относится не только к программируемым решениям, принимаемым в условиях определенности, но в известной степени и к решениям непрограммируемым, вырабатываемым в условиях риска.

Особенно широкое распространение получил системный подход. В соответствии с таким подходом социальная организация понимается как система, включающая в себя ряд взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, которые обеспечивают функционирование ее как целостности. Каждая из этих подсистем, в свою очередь, может рассматриваться как определенная система и т. д. Важно подчеркнуть, что любая социальная организация представляет собой открытую систему, динамически взаимодействующую с окружающей средой.

Общепризнанно, что личность руководителя, его характерологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

Очевидно, что нельзя говорить сколько-нибудь подробно о качествах личности руководителя вообще, в отрыве от конкретного содержания его деятельности и ряда сопутствующих ей факторов.

Как отмечается в работах последних лет, взаимное соответствие деятельности и личности руководителя характеризуется определенной динамикой. "Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя в его деятельности, - пишет А. Л. Журавлев, -должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих" [103,с.184].

Сказанное не исключает возможности и необходимости определения в самом общем виде тех требований, которым должен соответствовать руководитель современного коллектива любого управленческого ранга.

Эффективность деятельности руководителя производства в большой степени определяется его специальными знаниями и умениями.

Руководитель должен творчески использовать эти знания в различных, часто неповторимых, ситуациях, постоянно возникающих в процессе работы. В основе такого умения лежат организаторские способности.

В отечественной психологической литературе вопросы организаторских способностей впервые были рассмотрены А. Г. Ковалевым и В. Н. Мясищевым [132]. Наиболее крупный вклад в эту проблематику был внесен коллективом под руководством Л. И. Умайского. Здесь изучались такие вопросы, как природные предпосылки организаторских способностей, структура качеств и свойств личности организатора, специфические свойства и индивидуальные различия личности способного организатора, динамическая структура личности с точки зрения ее организаторских возможностей. Как показывают эти исследования, организаторские способности включают в себя следующие психологические свойства личности [328, с. 92-96]:

Психологическая избирательность - способность личности отражать с достаточной полнотой психологию организуемой группы в ходе решения ею общегрупповой задачи.

Практически-психологическая направленность ума - овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их в практике решения организаторских задач.

Психологический такт - наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми.

Данные свойства личности Л. И. Уманский рассматривает в единстве, используя для названия этой триады термин "организаторское чутье".

Общественная энергичность – способность личности заражать и заряжать своей энергией организуемых людей.

Требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

Критичность - способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Три этих свойства Л. И. Уманский также объединяет в целостном образовании, называемом эмоционально-волевой бездейственностью.

Наконец, выделяется такое свойство личности, как склонность к организаторской деятельности, потребность в данной деятельности и стеничность чувств при ее выполнении.

Л. И. Уманский отмечает, что указанные свойства иерархизированы. В этой иерархии первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-волевая воздейственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как "питательная почва", обеспечивающая "высокий тонус" организаторского чутья и эмоционально-волевой воздейственности.

Плодотворный подход к изучению организаторских способностей разработан Ю. Н. Емельяновым. Он ввел понятие "организаторского потенциала" как "системного качества, характеризующего не только личность, но и параметры той социальной среды, в которой протекает организаторская деятельность данной личности" [256, с. 169]. Это "системное качество" возникает на стыке между обществом, коллективом, индивидом и объектом его деятельности.

При изучении организаторского потенциала Ю. Н. Емельянов предлагает, с одной стороны, анализировать общественно-экономические условия, конкретно-историческую обстановку и вытекающую отсюда специфику организационных структур и должностных правомочий.

С другой стороны, личностная сторона организаторского потенциала "проявляется в системе отношений индивида к окружающей среде и к самому себе" [256, с. 170]. Осуществляемые в соответствии с таким подходом исследования служат целям диагностики и прогнозирования профессионально-должностного соответствия руководителей производственных коллективов.

Еще одно направление исследований, посвященных оценке руководящих кадров, представлено в работах Л. Д. Кудряшовой [154]. Исходная посылка этих работ состоит в необходимости использования с целью такой оценки системно-психологического подхода, когда изучаются не отдельные качества личности, а ее общая способность к руководству. Исследовательское внимание здесь привлечено к явлению целостности личности руководителя (имеется в виду наличие у него общих способностей, не сводимых к сумме частных, специальных способностей и качеств). Действительно, если деятельность современного руководителя в условиях научно-технического прогресса носит ярко выраженный системный характер, то аналогичный характер должны иметь (для обеспечения эффективной деятельности) и его качества и способности.

Одним из важнейших истоков соревновательной активности выступает соответствующая инициатива со стороны отдельной личности, трудового коллектива в целом.

М. В. Тараткевич считает отношения соревнования отдельным видом управленческих отношений. При этом подчеркивается наличие тесной связи между отношениями соревнования и уровнем развития трудового коллектива. Отсюда следует, что, решая различные вопросы соревнования, нельзя не учитывать особенности внутриколлективных отношений, их характер [319, с. 230-231].

Высокий уровень развития трудового коллектива обеспечивает основу для более полного проявления состязательности и взаимопомощи – двух главных социально-психологических черт производственного соревнования, образующих диалектическое единство. Состязательность выступает здесь как стремление личности к самоутверждению, реализации своих профессиональных знаний и умений.

На основе анализа исследовательского материала выделяются доминирующие мотивы участия работников в соревновании:

идейные - проявляются в осознании ими общественной ценности своих трудовых усилий, в их гражданственности;

социогенные (то есть рожденные социальными потребностями) - связанные с общественным признанием достоинств личности;

материальные – связанные с удовлетворением в ходе соревнования тех или иных материальных потребностей.

В практической деятельности личности эти мотивы тесно переплетены и направлены на удовлетворение ее потребности в самоутверждении.

Соревновательная активность личности проявляется лишь при условии, если личность внутренне (психологически) включилась в процесс соревнования. Как отмечает Ш. А. Надирашвили, при организации соревнования необходимо исходить из предметно-материальных потребностей людей и личностного смысла данного соревнования [209,с.18].

Наблюдения показывают, что можно говорить о различной степени включенности личности и коллектива в целом в производственное соревнование. С целью повышения этой степени предлагается систематически проводить коллективные обсуждения вопросов организации соревнования. Такие обсуждения способствуют усвоению общественно и личностно значимых целей. Участие в коллективном принятии решений приводит к тому, что каждый член коллектива начинает сознавать большую ответственность за выполнение этого решения. С целью увеличения степени включенности в соревнование рекомендуется также создавать условия для коллективного подведения его итогов и определения победителей (лучших), средних и отстающих коллективов.

Важным аспектом производственного соревнования является его воздействие на психологические черты личности, коллектива в целом.

Организованное на научной основе соревнование расширяет возможности производственных коллективов в осуществлении ряда важных функций управления. Так, принимая на себя определенные обязательства, коллектив участвует в планировании своей трудовой деятельности. Активность соревнующегося коллектива проявляется и в процессе организации этой деятельности. Коллектив в ходе соревнования прибегает к различным стимулирующим воздействиям (премирование, вручение ценных подарков, путевок и т. д.), с тем чтобы направить его членов на еще более успешную деятельность. Отметим, наконец, такую важную функцию управления, как контроль производственной деятельности работников со стороны коллектива в целом, осуществляемый на основе соответствующих коллективных норм.