

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»

В.М. Цлаф

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫМИ СИСТЕМАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

© Самарский университет, 2018

ISBN 978-5-7883-1253-8

САМАРА
Издательство Самарского университета
2018

УДК 330.1(075)

ББК 65.01я7

Ц 757

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. П. Ж а б и н ,
д-р экон. наук, проф. Л. В. И в а н е н к о

Цлаф, Виктор Михайлович

Ц 757 **Методологические основы теории управления социально-деятельностными системами:** учеб. пособие / *В.М.Цлаф.* – Электрон. текст. и граф. дан. (1,6 Мб). – Самара: Издательство Самарского университета, 2018. – 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК Pentium, Adobe Acrobat Reader. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-7883-1253-8

В пособии рассмотрены методологические основания теории управления социально-деятельностными системами. Материал пособия отражает авторские разработки в области теории и методологии управления, основанные на синтезе положений кибернетики, социологии, общей теории мышления и деятельности (системомыследеятельностной методологии) и обобщении консалтингового опыта автора.

Предназначено для изучения дисциплины «Теория и методология управления» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, а также рекомендуется для слушателей программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) – руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, управленцев из сферы бизнеса и некоммерческих организаций.

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 330.1(075)

ББК 65.01я7

Редактор А.В. Ярославцева
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано для тиражирования 11.04.2018.

Объем издания 1,6 Мб.

Количество носителей 1 диск.

Тираж 10 экз.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»

443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 5 |
| ВВЕДЕНИЕ..... | 6 |
| 1. ЗНАНИЕ И МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ..... | 9 |
| 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД..... | 27 |
| 3. ПОНЯТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... | 33 |
| 3.1. Системно-структурное представление деятельности..... | 33 |
| 3.2. Нормативное представление деятельности..... | 39 |
| 3.3. Позиционная структура деятельности..... | 47 |
| 4. ПОНЯТИЕ ПРОЦЕССА. ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМЫ..... | 50 |
| 5. УПРАВЛЕНИЕ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, РУКОВОДСТВО..... | 64 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 71 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 73 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие предназначается для изучения дисциплины «Теория и методология управления» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», а также рекомендуется для использования при реализации программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, управленцев из сферы бизнеса и некоммерческих организаций.

Назначение пособия – выработать у студентов понимание основных категорий и методов, используемых теорией управления для анализа и проектирования систем управления социально-деятельностными системами – любыми системами, в которых *люди* (индивиды и организации) являются *субъектами деятельности*, продуцируя *процессы*, нуждающиеся в *управлении* для получения нужного *результата*.

Содержание пособия основано на авторских материалах – результатах разработок автора в области теории управления (1979-2017), подкрепленных собственной многолетней управленческой и 30-летней консалтинговой практикой. С 1998 года по настоящее время этот материал входит в структуру курсов «Теория управления», «Теория и методология управления», читаемых студентам специальности (направления подготовки) «Государственное и муниципальное управление» Самарского университета и слушателям многочисленных групп дополнительного профессионального образования – руководителям разных уровней и специалистам - управленцам.

Пособие не содержит материалов, изложенных в имеющихся учебниках и учебных пособиях по теории управления. Оно также не содержит материалов, представляющих предмет других дисциплин, включенных в учебный план.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящем пособии рассматриваются методологические основы теории управления социально-деятельностными системами. Это означает, что объект изучения настоящего пособия – основания методов, применяемых в теории управления.

Следует отличать методологические основы *теории управления* от методологии *управления*. Методология – наука о методах. Она позволяет обоснованно строить или выбирать методы для решения тех или иных задач или выполнения тех или иных действий. В первом случае речь идет об обосновании методов, используемых теорией управления для анализа и проектирования процессов и систем управления. Во втором случае рассматриваются основания методов, применяемых в управленческой практике. В их числе из наиболее актуальных в настоящее время можно назвать методы управления изменениями, проектного управления (в том числе, его современных разновидностей – «Agile» и «Scrum»), управления по целям, методы выполнения отдельных управленческих функций: синтеза архитектуры бизнеса, регламентации процессов, стимулирования персонала и многие другие. Каждая из перечисленных групп методов имеет свое обоснование, сегодня чаще всего – эмпирическое, основанное на опыте авторов метода. Но опыт одного человека или группы людей – не очень надежное основание для разработки и применения методов. Причины этого рассматриваются в разделе 1 настоящего пособия. Методология, изложенная в настоящем пособии, опирается на опыт, накопленный и обработанный человеческим разумом за всю историю человечества. Этот опыт отражен в картинах мира, содержащихся в философии, в положениях различных наук. Применительно к теории управления социально-деятельностными системами наибольшее значение имеют положения общей теории управления – кибернетики, науки о человеческом обществе – социологии, общей теории мышления и деятельности (системомыследеятельностной методологии), разработанной в СССР во второй половине XX века, так как любые методы могут рассматриваться только как методы мышления или методы деятельности. На синтезе положений перечисленных наук и построено изложенное в настоящем пособии обоснование методов, применяемых в теории управления социально-деятельностными системами.

Достоверность теоретических положений, их практическая применимость определяются их обоснованностью – и, соответственно, обоснованностью методов, применяемых теорией. К сожалению, сегодня многие публикуемые «теоретические» положения в рассматриваемой области опираются лишь на чьи-то мнения. Не удивительно, что такие «теории», чаще всего бесполезные для практики, вызывают у практиков-управленцев негативное отношение, девальвируя в их глазах теорию как таковую. В настоящем пособии ссылки на мнения, характерные для социально-гуманитарной литературы, полностью исключены. Все положения обосновываются исключительно данными различных наук.

Пособие содержит 5 разделов, посвященных основным категориям теории управления. В первом разделе обсуждается роль знания и мышления в управлении, структура научного знания и место теории в системе знания, даются сведения об инструментах и организации мышления. Второй раздел посвящен одному из основных методологических оснований теории управления – системному подходу. В третьем разделе рассматривается человеческая деятельность, различные формы ее представления в теории и свойства, имеющие значение для управления. В четвертом разделе даются общие положения теории процессов, в основном – управляемых процессов (процессов как объектов управления), и в пятом – управленческих процессов: управления, регулирования, руководства.

Читатель настоящего пособия должен отдавать себе отчет, что содержание любого раздела может быть развернуто в многотомный курс, изучение которого потребовало бы фундаментального образования читателей во многих областях философии и науки. Человечество накопило по рассматриваемым вопросам столь большой объем знаний, что изложение его в кратком пособии может только дать представление о рассматриваемых вопросах. Автор попытался вложить в настоящее пособие тот объем знаний, который он считает минимально необходимым для начала освоения теории управления будущим профессионалом – управленцем, имея в виду, что вузовская магистратура – отнюдь не последняя, высшая ступень управленческого образования. Существуют программы последиplomного образования MBA и DBA (мастера и доктора бизнес-администрирования), для стремящихся в науку – аспирантура и докторантура, но главное – самообразование, которое позволит управленцу любой квалификации не отставать от быстрых изменений науки и практики и которое

должно продолжаться всю жизнь. Соответственно, данный курс можно считать только стартом изучения науки управления.

Автор завершает это введение пожеланием читателям не только освоить содержание данного курса, но – главное! – «разбудить аппетит», желание дальнейшего совершенствования в этой области, пределов которому за 40 лет теоретической и практической работы в этой области автор пока не обнаружил.

1. ЗНАНИЕ И МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Управленческая деятельность основана на различении *знания* и *реальности*, причем реальность выступает, с одной стороны, в качестве объекта познания и, с другой стороны, объекта преобразующей деятельности управленца (менеджера¹), осуществляемой на основе знания и мышления².

В процессе управления менеджер получает знание о реальных объектах, которыми он управляет (знание о том, *что есть*), исходя из него, строит новое знание (что *должно быть* – это, в частности, определение цели) и претворяет это знание в реальность (рис.1). Первый этап из названных – исследование, второй – проектирование, третий – реализация.



Рис.1. Основные процедуры работы менеджера со знанием в процессе управления

Основная проблема управленческой деятельности состоит в том, что менеджер должен принимать эффективные, соответствующие его ценностным ориентациям, и реализуемые решения в условиях неполноты знания об объекте управления и той конкретной ситуации, в которой принимаются эти управленческие решения. Неполнота знания не является следствием неумения менеджера исследовать объекты и ситуации – это принципиальная особенность знания.

Получение знания всегда связано с *абстрагированием* от множества деталей конкретных объектов, и этим определяется неполнота

¹ В данном пособии термины «управленец» и «менеджер» употребляются как синонимы.

² Соответственно, теория управления может быть построена только в рамках философских концепций, позволяющих, во-первых, разделять реальность и идеальную действительность знания и, во-вторых, рассматривать реальность не только как *условие*, но и как *результат* деятельности человека.

всякого знания по отношению к *конкретным* объектам. Способ и результат абстрагирования при использовании научных методов исследования зависят от того, в рамках какой науки и каким методом осуществляется исследование.

Помимо абстрагирования имеются и другие объективные факторы, обуславливающие неполноту, ограниченную достоверность (приближенность) и неоперативность (соответствие не настоящему, а некоторому прошлому моменту времени) знания.

Серьезнейшая проблема управленческой практики и управленческого образования сегодня состоит в том, что *теория управления* как единая научная дисциплина до сих пор не построена. Авторы одного из наиболее популярных в России западных учебников управления М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [11, с.21] признаются, что в основу их книги положен эклектический принцип³, поскольку остальные возможные принципы, по их мнению, не обеспечивают целостного понимания объекта управления. Представляется, что существенной причиной отсутствия единой теории управления является попытка построить ее исключительно на эмпирической основе. При этом разнородные факты, разбросанные по разным областям знания (социология, экономика, психология, кибернетика и др.), не уложены в рамки единых схем, которые могли бы послужить основой синтеза управленческого знания как целого. Понятия, построенные на основе этих фактов, оказываются не связанными друг с другом единой системой смыслов и не образуют единого знания. Как справедливо отмечает акад. РАН А.Г. Гранберг, *общая* теория в принципе не может быть выведена эмпирическим путем [6, с.66].

Традиция применения эмпирического подхода к формированию управленческого знания заимствована социальными науками из арсенала естественных наук. Эмпиризм приносит хорошие плоды в естественных науках постольку, поскольку условия физического бытия на Земле можно считать одинаковыми для всех ее регионов и неизменными во времени. Но условия социального бытия не отличаются такой же стабильностью. Поэтому построение социального знания на основе эмпирических данных, конечно, допустимо, но применение его в условиях иной культуры, иного способа социального бытия, чем

³Эклектизм – неорганичное соединение разнородных, внутренне несоединимых, часто противоположных принципов, взглядов, теорий, художественных элементов [17].

там и тогда, где и когда оно было получено, требует каждый раз ответа на вопрос: а возможны ли те же эмпирические факты, которые положены в основу теории, в тех условиях, в которых эту теорию собираются применять? Как правило, на этот вопрос не удается найти ни положительного, ни отрицательного ответа.

Отсюда следует актуальность задачи перестройки всей науки об управлении на основе иных эпистемологических⁴ принципов. В основу такой науки должна быть положена *онтологическая схема объекта управления*, описывающая его наиболее общие и важные, существенные характеристики, «встроенная» в схему организации деятельности менеджера по поводу этого объекта. В этой схеме должны быть отражены методы идентификации конкретного объекта управления и конкретной ситуации, а затем – способы построения действий менеджера по результатам такой идентификации. Таким образом, будет создана методологическая основа управления на основе онтологических схем и методов идентификации и проектирования⁵.

Несомненно, теория управления есть особая форма знания. Возникает, однако, вопрос: это знание *об управлении*, описывающее процессы управления, руководства и задающую их деятельность как некую «отстраненную» от менеджера объективную реальность, или это знание *в управлении*, позволяющее менеджеру *строить* эту реальность, в то же время находясь в ней? Ответ, очевидно, должен быть в пользу второго предположения: процессы управления и руководства и обеспечивающая их деятельность не существуют как естественные природные объекты, они создаются искусственно, и поэтому могут быть описаны лишь принципы, средства и методы их создания. Следовательно, речь идет, прежде всего, о *методологии* управления – и здесь возникает вопрос о соотношении теории и методологии.

Теория – это форма организации знаний, выраженных в некоторой системе понятий и описывающих взаимосвязи между объектами этих понятий («законы» данной теории). Характерный признак теории как формы знания – наличие исходных положений (онтологических схем – картин мира, постулатов, аксиом), считающихся истинными в силу их «очевидности», и правил вывода, с помощью которых

⁴ Эпистемология – теория знания. Различные направления в эпистемологии основаны на разных философских концепциях.

⁵ Вопросы практической реализации данного подхода освещены, в частности, в работах автора [21; 22 и др.].

из исходных можно получать производные положения. Благодаря использованию таких правил теория позволяет обнаруживать и описывать непосредственно не наблюдаемые связи и отношения между объектами, и даже новые объекты. Однако, в любом случае, *теория описывает объекты, а не способы их использования в целенаправленной деятельности человека.*

Более того: теория описывает не реальные объекты, а *идеальные* объекты, замещающие (или отображающие) реальные в идеальной действительности знания. Это обстоятельство, описанное выше как принципиальная неполнота знания о конкретных реальных объектах, еще более осложняет практическое применение теории.

Иначе говоря, теория – это «знать *что*». Вопросы использования этих знаний для реализации чего-либо в практике («знать *как*») остаются, вообще говоря, за пределами теории и становятся объектами *методологии* и основанных на ней *методик* и *технологий*. К методологии относятся также вопросы получения знаний. Знания о любом объекте (его сущности, свойствах, отношениях с другими объектами) и знания о способах его использования, исследования, управления нужно рассматривать автономно, как разные знания о разном, как сосуществующие и дополняющие друг друга.

При этом знание о методах и средствах (исследования, управления и т.д.) также выражается в определенных системах понятий – но не относящихся к объектам какой-либо области науки, а особых, методологических понятий. В основе знания о методах и средствах лежат онтологические представления о *мышлении и деятельности* – так как говорить о методах и средствах можно только применительно к мышлению и деятельности⁶.

Основные составляющие научного знания показаны на рис. 2.

Исходя из сказанного выше, в составе научного предмета выделяются знания двух типов: относящиеся к объектам, изучаемым данным научным предметом, и относящиеся к способам оперирования с этими объектами, в том числе, способам их исследования.

⁶ Говоря более точно, сюда надо добавить другие интеллектуальные процессы: понимание, коммуникацию и рефлексию. Их взаимосвязанное представление дается схемой мыследеятельности [25], разработанной советской методологической школой (системомыследеятельностная методология) под руководством Г.П. Щедровицкого.

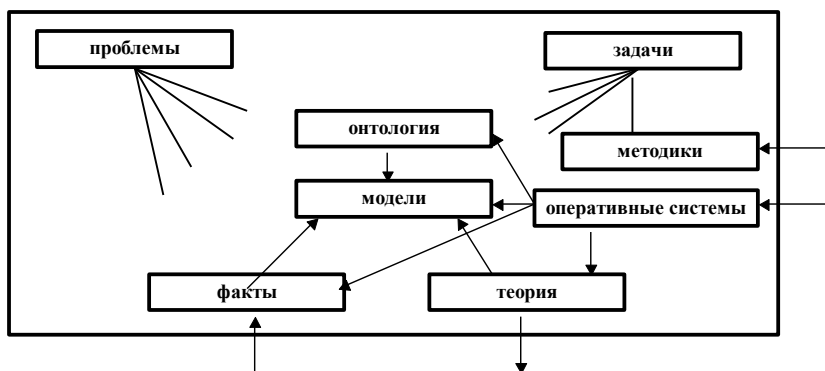


Рис. 2. Основные составляющие научного знания: эпистемологические единицы в структуре научного предмета⁷

Центральным элементом схемы является *онтология* – схема или другая форма описания, показывающая наиболее важные, существенные характеристики *всех* объектов определенного рода, изучаемых данным научным предметом. Эти характеристики даются в том специфическом аспекте, который свойственен данному научному предмету. Так, с точки зрения экономики предприятие – это место, где соединяются труд, капитал и природные ресурсы и формируется новая стоимость, с точки зрения права предприятие – это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, который может быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением и прекращением вещных прав; в состав предприятия входят земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, долги, а также права на фирменное наименование и другие исключительные права [1, ст.132]. Перечисление существенных свойств предприятия с юридической точки зрения приведено нами так подробно, чтобы показать, что представитель любой науки даст свой, специфический ответ на вопрос «из чего состоит предприятие» (понятно, что экономист или социолог назовут другие «части»), и у каждого из них будет свой специфический способ выявления «частей» предприятия как целого. Это говорит о том, что способ оперирования с объектами в процессе их исследования – специфический

⁷ Данная схема представляет собой несколько видоизмененную схему Г.П. Щедровицкого [26, С.246].

для каждого научного предмета – определяет то знание об объекте, которое может быть получено в рамках данного предмета, и в этом смысле полученное знание отражает не только свойства объекта, но и свойства способов оперирования.

Вводя в рассмотрение другие характеристики объектов, свойственные уже не всем объектам, изучаемым данным научным предметом, а только какому-то классу этих объектов, мы получаем знание другого типа – *модель* класса объектов. Чем больше характеристик вводится в модель, тем уже класс объектов, охватываемый моделью. В пределе можно получить модель конкретного единичного объекта, вводя достаточное число признаков, чтобы описать его отличия от любого другого объекта.

Однако не только число признаков и общность (широта охвата объектов) отличают модели от онтологий.

Помимо способов оперирования с объектами – выделения «частей» объекта, их описания с помощью каких-либо свойств или признаков и установления связей между этими «частями», для построения моделей необходимы способы оперирования с выделенными признаками, в частности, способы установления закономерностей (постоянных, стабильных связей между признаками), присущих объектам. Так, если онтологически экономист выделяет в составе предприятия основные и оборотные средства, то в модели появляются данные о количестве этих средств, их оборачиваемости и других характеристиках; например, в моделях предприятий машиностроения и химии может быть выражена средняя стоимость основных средств на одного работающего на предприятиях указанных отраслей, что при сопоставлении моделей позволит установить устойчивое различие этих показателей между отраслями. Для этого должны быть определены единицы измерения стоимости основных средств, способы ее измерения (оценки) и способы сравнения.

Так как признаки – это не «части объекта», а некоторые единицы полученного ранее знания об объектах, то, работая с моделями, мы работаем с единицами знания, формируя при этом новые единицы знания, с которыми в дальнейшем также нужно работать. Следовательно, появляется необходимость в фиксации правил оперирования с единицами знания.

Таким образом в составе научного предмета формируется блок *оперативных систем*, в который входят понятия (с помощью которых описываются объекты, их структура и взаимосвязи, а также структура

и взаимосвязи единиц научного знания), языки (на которых описываются модели и другие единицы научного знания⁸), правила оперирования с объектами и единицами знания.

К оперативным единицам знания относятся также *задачи* – знание о том, *что* надо делать, и *методики* – знание о том, *как* следует действовать, чтобы выполнить задачу.

Теория как форма организации знания достаточно подробно охарактеризована выше.

Особую роль играют такие единицы знания, как *проблема* и *факт*, выступая «генераторами» развития знания. Проблема, в общем случае, – это знание о неизвестном, она очерчивает границы неизвестного и, тем самым, направляет дальнейшее развитие знания. Факт – эмпирически наблюдаемое событие, *противоречащее* сложившемуся в данной области науки знанию, не объяснимое с помощью этого знания, показывающее его несовершенство и, тем самым, заставляющее его изменять⁹.

⁸ Язык включает совокупность используемых знаков (лексику языка), способы их соединения при описании объектов и единиц знания (синтаксис) и правила интерпретации (истолкования) выражений языка (семантику). Гуманитарные науки редко используют специальные языки, обычно ограничиваясь введением специальной лексики в естественные (русский, английский и др.) языки. В отличие от них, естественные науки широко пользуются языками, имеющими особый синтаксис и семантику. Так, физика использует языки областей математики, а химия имеет языки со специальными синтаксисом и семантикой: никто не сомневается, что формула H_2O не означает умножения H_2 на O , как это следовало бы из синтаксиса и семантики алгебры. Совершенно другие правила синтаксиса и семантики применяются в языке структурных схем, используемом в органической химии. Возможности языка выразить те или иные свойства и взаимосвязи во многом определяет возможности соответствующей науки; так, без языка структурных схем развитие органической химии было бы невозможно.

⁹ Можно показать, исходя из основных принципов формальной логики, что «факт», подтверждающий имеющееся знание, никакой научной ценности не представляет: знание, выраженное в форме единичного или частного суждения, подтверждается *единственным* примером; знание, выраженное в форме общего суждения, не подтверждается *никаким* числом примеров и считается истинным до тех пор, пока не находится опровержения. Поэтому всевозможные обсуждения предложений, касающихся решения научных или управленческих проблем, следует посвящать поиску *опровержений* обсуждаемых тезисов, и если таковых не находится, надо признавать эти предложения «правильными». Хотя практика «добывания» все новых фактов, подтверждающих известные положения, традиционна как в науке, так и в управленческой деятельности, не стоит забывать о том, что «узнавать уже известное» – бессмысленная трата времени и других ресурсов.

Как говорилось выше, каждая из областей знания (каждый научный предмет) имеет свой ряд категорий, понятийные структуры, оперативные системы («арсенал» средств и методов). Реальные объекты, которыми управляет менеджер, как бы отражаются в отдельных науках разными сторонами, образуя разные, не соединенные в единое целое проекции (на рис. 3 это показано на примере объекта «социум»).

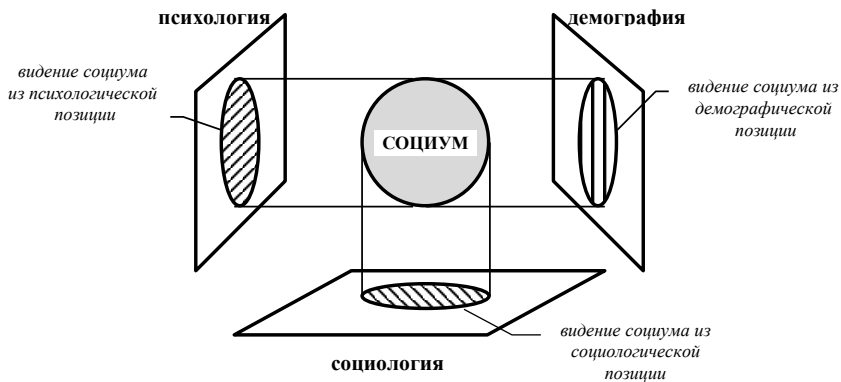


Рис. 3. Формирование комплексного (многомерного) представления о социуме как совокупности его «проекций» на понятийные структуры разных наук

В качестве примера достаточно сравнить понятийные структуры и оперативные системы экономики, социологии, права, кибернетики, чтобы получить непосредственно «не стыкуемые» понятийные структуры и принципиально различные оперативные системы. Так, экономика содержит понятия *цена*, *затраты*, *прибыль* и др.— эти понятия отсутствуют в социологии, психологии и т.д. В свою очередь, в экономике отсутствуют понятия *социальная роль* и *социальный статус*, *правоспособность*, *неформальная группа*, *конфликт* и др. Опрос и анкетирование, тестирование и технологии переговоров не входят в арсенал методов экономики, так же как сопоставление затрат и результатов не является методом социологии или психологии. Поэтому непосредственное использование оперативных возможностей психологии, социологии, экономики, кибернетики и т.п. для целей управления не даст иного результата, кроме эклектической по содержанию и бесполезной практически смеси разнородных сведений. Задачи управления могут быть решены, если, во-первых, исследования объ-

екта управления будут проводиться во всех научных предметах, которые необходимы для описания целостного объекта, во-вторых, если полученные в разных научных предметах знания удастся *синтезировать в единое целое*.

Основания для междисциплинарного синтеза можно найти лишь в такой области знания, которая объясняет, каким образом строятся *любые* системы понятий и *любые* методы. Так как все понятия формируются в мышлении человека, а методы присущи только мышлению или человеческой деятельности, то базисом для междисциплинарного синтеза может быть лишь общая теория мышления и деятельности. Такая теория разработана в России во 2-й половине XX столетия и получила название *системомыследеятельностной методологии*. основополагающие результаты этой теории получены Г.П. Щедровицким и его учениками¹⁰.

Однако, проведя комплексное исследование объекта управления в некоторой ситуации, будет ли менеджер *знать, как поступать* в этой ситуации, как определить цель и реализовать ее? И если нет, то зачем нужны исследования, ведь в конечном счете менеджеру необходимо именно *знать, что делать?*

Отвечая на эти вопросы, мы прежде всего подвергнем сомнению постановку последнего вопроса, хотя она традиционна. Нет, ответим мы, менеджеру нужны знания не столько как непосредственная основа для действий, сколько как средства, используемые в мышлении.

Сложность и противоречивость той системы, в которой находится и которой управляет менеджер, приводит к возникновению неповторимых ситуаций, в которых знание «как поступать», полученное в других ситуациях, бесполезно. Единственный продуктивный вариант действий менеджера состоит в том, чтобы *понять* конкретную ситуацию и путем *рассуждения*, а не припоминания рецептов, найти то единственное решение, которое в *данной* ситуации будет эффективным и реализуемым. Знание консервирует деятельность, порождает стереотипы и не создает основы для эффективных действий в нестандартных ситуациях. «Прорыв» к эффективному решению, к построе-

¹⁰ Результаты работ Г.П. Щедровицкого (1929 – 1994) и его учеников, не вполне соответствовавшие идеологическим канонам советского периода, рассеяны по многочисленным статьям и во многом остались в рукописных архивах. После 1991 года осуществлено издание многих из этих работ (см.[26; 27; 28] и ряд других книг, а также журналы «Вопросы методологии» и «Кентавр», сайт <http://fondgpr.ru> и др.).

нию *нового* действия требует *отрицания* имеющегося знания и *создания* иного. Исследование объекта управления и ситуации дает необходимую основу для проверки: может ли в данной ситуации быть применено имеющееся знание о необходимых действиях? Положительный ответ на этот вопрос случается не часто.

Разумеется, не все объекты управления и не все ситуации следует считать уникальными: анализируя практику, можно выделить типовые объекты и типовые ситуации, для которых могут быть рекомендованы устойчивые совокупности действий менеджера. Но применение *методик* и *технологий* управления – совокупности знаний о том, что нужно делать в конкретных ситуациях – ограничено именно такими ситуациями, которые можно считать типовыми, устойчивыми, детально изученными и повторяющимися; методики и технологии всегда задают лишь один вариант действий менеджера из многих возможных, выбираемый каждый раз ситуативно и только в том случае, если ситуация принадлежит к числу типовых. Если же ситуация не относится к числу типовых, знание о необходимых действиях менеджера в каждой ситуации должно строиться заново. Для этого менеджеру необходима *методология*, которая оснастит его средствами, позволяющими:

- получать необходимые знания (с помощью исследований, коммуникации и т.д.), синтезировать знания, полученные в рамках разных научных предметов;
- использовать знания для объяснения наблюдаемых явлений и предсказания (прогнозирования) естественно возникающих новых явлений;
- осуществлять проектирование будущего, программирование и планирование действий.

В связи со сказанным необходимо различать культуры, тяготеющие к стандартизации и технологизации (такой является, например, американская культура), где больше вероятность возникновения типовых ситуаций в управлении, и культуры, тяготеющие к уникальным действиям (такой является, в частности, российская культура, где всегда гордились Левшой, умеющим подковать блоху, но не технологической дисциплиной¹¹). В культурной среде второго типа воз-

¹¹ В частности, советская плановая система – так, как она была реализована – явилась мощным инструментом разрушения технологий. Планы составлялись не для того, чтобы их выполнять, а для того, чтобы их *перевыполнять*, на перевыполнение

никновение нестандартных ситуаций более вероятно и, следовательно, более значимы требования к умению менеджера создавать и использовать *новое* знание. В силу этого эффективное управление в России сегодня зачастую основано больше на интуиции, чем на логике. Однако расчет только на интуицию не всегда оправдывается, и с развитием и усложнением рыночных отношений все возрастает потребность менеджеров в логически завершенной методологии.

Из сказанного следует, что управление как деятельность включает две важнейшие разновидности:

- управление в типовых ситуациях, имеющих, соответственно, типовые средства и методы осуществления отдельных составляющих управленческой деятельности (процедур, функций);
- управление в ситуациях уникальных, не имеющих алгоритмов разрешения. Такие ситуации обычно воспринимаются как проблемные.

Проблемные ситуации – это остановка управляемой деятельности по причинам, не зависящим от управленца, когда эту деятельность вообще невозможно продолжать (ситуация тупика) либо получаемые продукты деятельности отличаются от запланированных (ситуация разрыва), и *способ разрешения ситуации неизвестен*. Задача управленца в проблемной ситуации состоит не в применении известных средств и методов, а в их *создании* для данной уникальной ситуации. Ситуация квалифицируется как проблемная именно потому, что имеющееся знание о способах действия в такой ситуации непродуктивно.

Проблемные ситуации требуют перехода управленца от *действий на основе знания* к *рефлексии, пониманию* ситуации, *коммуникации* по поводу возникшей ситуации, *мышлению* – и, как результат всех этих интеллектуальных и принципиально не алгоритмизируемых процессов, к выработке новых норм, правил, средств и методов, технологий, алгоритмов, стандартов выполнения действий.

Управление в типовых ситуациях требует от менеджера наличия актуального знания. Схема работы в такой ситуации: «*знание* \Rightarrow *действие*». Управление в проблемной ситуации строится по схеме

плана была нацелена практически вся управленческая работа. Однако перевыполнение технологически обоснованного плана возможно только при нарушении технологий. «Передовики», «новаторы» создавали свои собственные способы работы, и такое нарушение установленных технологий всячески приветствовалось. В конечном счете, это и привело к неконкурентоспособности российских предприятий на мировых рынках.

«мышление \Leftrightarrow деятельность». При этом деятельность предполагает не только действие, но и определение цели, перечня задач, решение которых необходимо для достижения цели, выбор методов и средств, обеспечивающих решение этих задач, и лишь после того – применение этих средств и методов к объекту, т.е. совершение действия. В целом управление в проблемной ситуации разворачивается по схеме мыследеятельности, разработанной Г.П. Щедровицким и соединяющей действия, рефлексию, понимание, коммуникацию и мышление в единое целое [25].

На основании изложенного выше можно обсуждать содержание образования и подготовки менеджеров. Западные школы менеджеров, в соответствии с культурой их стран, склонной к технологизации, стандартизации, типизации, тяготеют к «накачке» менеджеров знаниями и умениями, с этой целью в период обучения решаются тысячи так называемых «кейсов» – задач, в которых требуется разрешать заданные конкретные ситуации. Такой подход, очевидно, основан на стремлении превратить в «штатные ситуации» максимальное количество тех ситуаций, которые могут возникнуть в реальности. Очевидно и то, что разрешение ситуаций, впервые встречающихся в практике слушателей, развивает их способности к рефлексии, пониманию, коммуникации и мышлению. Тем не менее, фундаментальная методологическая база мыследеятельности при этом не создается.

Лучшие из российских школ управления, наоборот, уделяют максимальное внимание созданию методологической базы мыследеятельности, развитию мышления, рефлексии, коммуникативной компетентности. Это соответствует культуре России, тяготеющей к созданию уникальных образцов, но плохо справляющейся с задачами унификации и технологизации.

Такое положение дел в образовании приводит к тому, что менеджер, получивший образование в России, обычно лучше справляется с проблемными ситуациями, чем его западные коллеги. Но в штатных ситуациях он проигрывает менеджеру, получившему образование на Западе, так как последний использует уже известные ему средства и методы, в то время как менеджер с российским образованием должен их для себя каждый раз создавать.

В американских университетах, судя по имеющейся информации, приходят к выводу о необходимости усиления «интеллектуальной» составляющей образования менеджеров и усиливают внимание к достижениям российских школ. Видимо, в России также наступило

время интеграции западных достижений подготовки «технологизированных» управленцев и российского опыта образования «мыслителей». К сожалению, пока вместо интеграции (синтеза) чаще приходится видеть простое заимствование плохо освоенных западных методик и пренебрежение отечественным опытом.

Сказанное выше определяет место управленческого мышления: оно необходимо менеджеру в проблемных, уникальных ситуациях, его особое значение для отечественного менеджмента определяется тем, что возникновение уникальных ситуаций свойственно российской действительности уже в силу особенностей российской культуры.

Рабочий инструмент мышления – понятия.

Понятие есть мысль, в которой отражаются отличительные свойства предметов и отношения между ними. Совокупность признаков (свойств и отношений), отражаемых в понятии, составляют его *содержание*. Множество предметов, каждому из которых принадлежат признаки, составляющие содержание понятия, есть *объем* понятия.

В каждой ситуации какие-то объекты следует считать одинаковыми, а какие-то – разными. Одинаковые объекты должны иметь одно и то же наименование, разные объекты – разные наименования. Эту функцию и выполняют понятия. Как операциональная единица механизма понимания понятие позволяет *различить разное и отождествить одинаковое* и *обозначить* их, т.е. присвоить каждому классу «одинаковых» объектов определенное наименование (имя, знак). При этом два объекта могут восприниматься как разные или одинаковые в зависимости от ситуативных требований к их различению – отсюда ситуативность так называемых «рабочих понятий».

Понятие есть инструмент *понимания* (текста, ситуации). Понять текст – это значит «восстановить» те объекты и реконструировать те связи и отношения между ними, которые описывал автор в данном тексте – это есть реконструкция ситуации действия автора текста. Понять ситуацию – это значит описать ее на некотором языке; это обратная задача по отношению к предыдущей.

Понятие есть инструмент *мышления*, позволяющий путем операций над определенными знаками (именами объектов) устанавливать связи и отношения между идеальными объектами и осуществлять их преобразование. Через продукты мышления: проекты, программы, цели, задачи, планы и др. – понятия определяют деятельность.

Структура понятия показана на рис. 4.

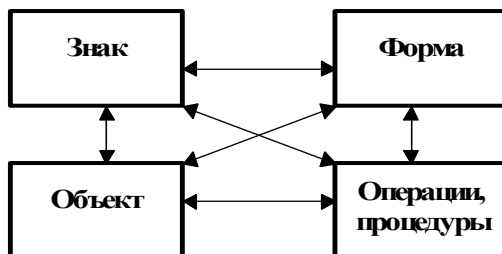


Рис. 4. Структура понятия

Для управленческого мышления важным элементом структуры понятия являются операции и процедуры, которые должны отвечать на вопросы:

- как построить предмет, входящий в объем понятия;
 - как отличить предмет, входящий в объем понятия, от других предметов, не входящих в него;
 - как использовать объект
- и др.

Наряду с понятиями важнейшим инструментом мышления являются *схемы*. В качестве примера на рис.5 приведена предложенная Г.П. Щедровицким в 1989 г. онтологическая схема промышленного предприятия. Эта схема включает все существенное для *любого* промышленного предприятия: машины и технологические линии, построенную вокруг них производственную деятельность, охваченную организационно-управленческой деятельностью, которая в свою очередь, осуществляется в рамке рынка, а также технологическую деятельность, которая только частично охватывается управленческой: нельзя «приказать» создать технологию, для которой нет базы, созданной научно-техническим прогрессом¹².

¹² Здесь приведена только одна из возможных интерпретаций рассматриваемой схемы.

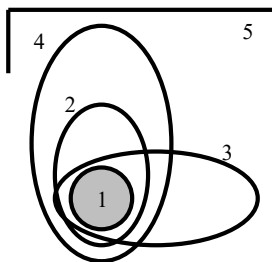


Рис. 5. Онтологическая схема промышленного предприятия
(по Г.П. Щедровицкому):

- 1 – машины и технологические линии; 2 – деятельность по производству продукции; 3 – деятельность по разработке технологий;
4 – оргуправленческая деятельность; 5 – рынок

На рис.6. приведена онтологическая схема региональной экономики, разработанная автором настоящего пособия по аналогии с онтологической схемой промышленного предприятия.

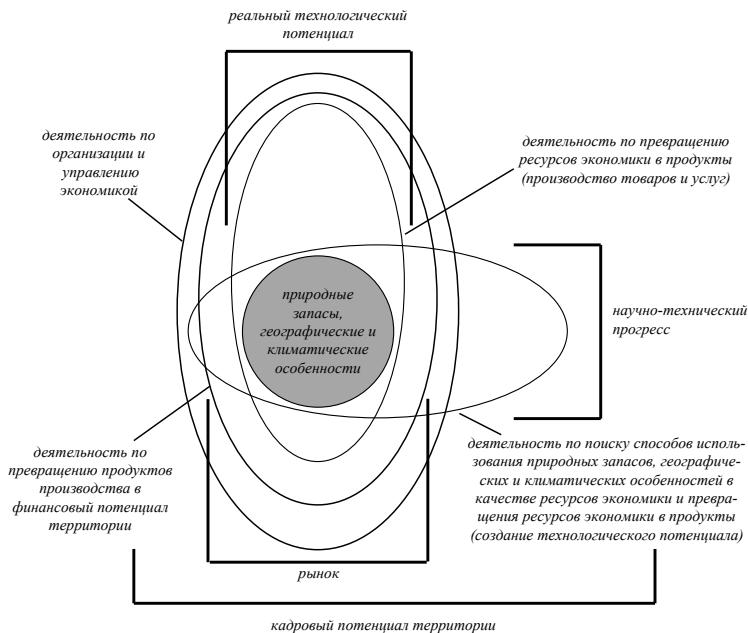


Рис. 6. Онтологическая схема региональной экономики

Следует различать схемы *объекта* мышления и схемы *организации* мышления, называемые также оргдеятельностными схемами. Схемы объекта отвечают на вопрос «что», «о чем мыслим», схемы организации мышления – на вопрос «как» – как организовано мышление, какие мыслительные процедуры и в каком порядке применяются и т.п. К одним и тем же объектам применимы разные схемы организации мышления, одна и та же схема организации мышления применима к разным объектам. Это позволяет рассматривать объекты и схемы организации мышления *отдельно* друг от друга, выделять, изучать и создавать *методы* мышления. Для того, чтобы подчеркнуть взаимную независимость схем объекта и организации мышления, их принято изображать на разных плоскостях, ортогональных друг к другу (рис. 7).

В обыденном мышлении крайне редко можно разделить объектную и оргдеятельностную плоскости: обычно они «схлопываются» в одну, т.е. для каждого объекта «придумывают» свой способ оперирования с ним. Неумение отделить схемы организации мышления от объектов приводит к невозможности рассматривать организацию мышления как отдельный объект исследования и развития. Следствием является часто встречающееся плохо организованное мышление, не обладающее четкой структурой (в частности, не имеющее четкой структуры понятий), беспомощное в выводах и в итоге практически бесполезное. Рефлексивное выделение методов и средств мышления и вынос их на отдельную «плоскость» позволяет развивать логику (и как науку о мышлении, и как совокупность практических приемов мышления) и добиваться практической продуктивности мыслительной работы.

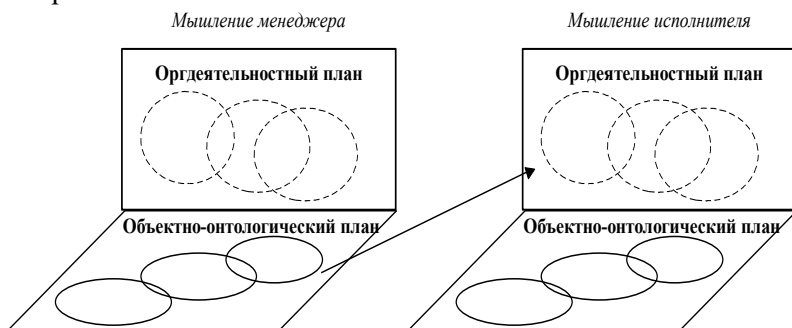


Рис. 7. Двухплоскостное представление мышления (по Г.П. Щедровицкому) и взаимосвязь мышления менеджера и исполнителя

Разделение объектной и оргдеятельностной плоскостей *управленческого* мышления имеет принципиальное значение и в другом отношении. Менеджер, освоивший организацию управленческого мышления как таковую, вне связи с конкретными объектами мышления, приобретает возможность управлять *любыми* объектами, так как владеет универсальными схемами мышления. Менеджер, владеющий методиками мыслительной работы, жестко привязанными к конкретным видам объектов, может управлять только объектами данного вида. Например, попытки переноса методов государственного и корпоративного управления, созданных в рамках политической и деловой культуры США и стран Западной Европы, в российскую действительность, сложившуюся в принципиально иных исторических условиях, порождены неспособностью ряда российских управленцев *осмыслить* социокультурные различия объектов управления и *выработать* оргдеятельностные схемы управления, эффективные в российских условиях.

Управленческое мышление имеет одним из объектов способы мышления исполнителя (субъекта управляемой деятельности), в этом случае содержание оргдеятельностной плоскости мышления исполнителя становится содержанием объектной плоскости мышления менеджера. На оргдеятельностной плоскости мышления менеджера отображается, *как* менеджер определяет (нормирует) мышление исполнителя. Именно такая организация управленческого мышления превращает управление из способа директивного навязывания исполнителю конкретных действий и способов их реализации¹³ в инструмент мобилизации интеллектуальных возможностей исполнителя для достижения сформированных управленцем целей.

Важнейшим для управленческого мышления является синтез представлений, получаемых при исследовании объекта управления в рамках разных научных предметов. Такой синтез целостного объекта по его «проекции» на разные научные предметы получил название *конфигурирования*. Осуществление конфигурирования рассматривается системомыследеятельностной методологией.

¹³ Такой тип управления получил название «ручного управления», а в рамках государства – «административно-командной системы». При «ручном управлении» объектно-онтологический план мышления менеджера совпадает с объектно-онтологическим планом *деятельности* исполнителя, мышление которого не включается в реализацию процесса; правом принятия решений исполнитель не наделяется.

Владение методологической рефлексией – методами анализа собственного мышления, выделения его средств и методов и формирования наилучших мыслительных средств для решения конкретной управленческой задачи, а также методами конфигурирования знаний, полученных в разных научных предметах, определяет *высшую ступень управленческого профессионализма*.

2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системный подход предполагает представление реальных объектов в виде совокупности взаимосвязанных и составляющих некоторую целостность частей (элементов), существующих реально или только мыслимых как отдельные части эмпирически неделимого объекта.

Системный подход в управлении применяется двояко:

- для углубления понимания объекта управления, его строения, функционирования с учетом сложности этого объекта, разнородности его частей и взаимообусловленности происходящих в нем процессов;
- для понимания места и функции управляемого объекта и всей системы управления в более широкой, «объемлющей» системе, например, места и функции предприятия в отрасли, на региональном или мировом рынке и т.п.

В истории развития теории систем и системного подхода¹⁴ выделяются несколько периодов, в течение которых строились принципиально разные понятия и методы. Отсутствие методологической рефлексии – рефлексивного анализа оргдеятельностного плана «системного мышления» у многих специалистов – «системщиков» (в том числе, авторов многочисленных публикаций) привело к такому смешению разных подходов, которое во многих случаях превращает «системный подход» (на самом деле таковым не являющийся) в наукообразное практически бесполезное занятие. Если организация как «система» представляется в виде совокупности элементов, которыми являются подразделения и отдельные индивиды, то такой «системный» подход не приносит никаких методов исследования или оперирования с объектами, кроме тех, которые известны из социологии. Если машина представляется как «система», состоящая из агрегатов, узлов и деталей, то такой подход не дает инженерам ничего нового по сравнению с обычными инженерными дисциплинами. Между тем,

¹⁴ Теория систем и системный подход, вопреки распространенным представлениям, существенно различаются – см. описанное в разделе 1 различие теории и методологии. Теория систем предполагает существование системы как априори заданного *реального* объекта исследования или проектирования. Системный подход предполагает изучение и построение *интеллектуальных операций* по построению системы как специфического *идеального* объекта, предназначенного для исследования и проектирования реальных объектов, и оперированию с этим объектом.

системный подход предоставляет уникальную возможность *комплексного* рассмотрения совокупности физически, биологически и социально *различных* объектов или *различных аспектов* видения объектов, явлений и методов оперирования с ними. Не случайно «общая теория систем» возникла в период появления первых *человеко-машинных* систем, описание которых невозможно ни уравнениями инженерных дисциплин, в которые не вписывается человек, ни методами физиологии и психологии, не применимыми к машинам. Этот же период характеризуется интенсивным развитием *бионики* и *нейрокибернетики*, задачей которых было изучение механизмов действия живых организмов и перенос этих механизмов в технические системы. Потребность в соединении не соединимого другими способами вызвала появление специфических системных методов, в совокупности составивших системный подход.

Традиционный системный подход, созданный в рамках «общей теории систем» в середине XX века и развитый в кибернетике, предполагает либо наличие некоторых обособленных (например, физически выделенных) элементов, из которых нужно «собрать» систему, либо наличие целого, которое нужно представить в виде совокупности взаимосвязанных элементов – разбить на элементы и потом определенным образом связать их друг с другом. Но эти две разновидности системного подхода, по существу, одинаковы. Если систему предполагается «собирать» из отдельных заранее заданных элементов, ее все равно необходимо сначала мысленно представить как целое и найти в этом целом (или спроектировать) указанные элементы, определить их места и необходимые взаимосвязи. Следовательно, в любом случае системный подход начинается с *декомпозиции* (разложения) целого на части (элементы), которые затем связываются друг с другом соответственно их местам в структуре целого.

Но связанные в структуру элементы еще не есть система. Система возникает тогда, когда эти связанные элементы рассматриваются как целое (рис.8), и тогда выясняется, что это целое имеет свойства, которыми не обладают использованные элементы в отдельности (синергический¹⁵ эффект). Если рассматривать систему как нечто, собран-

¹⁵ Убедительно просим читателей не путать термины «синергический» – относящийся к формированию свойств целого, отсутствующих у элементов (свойство *эмерджентности* целого) – и «синергетический» – относящийся к возникновению «порядка» из «хаоса», изучаемому наукой синергетикой.

ное из изначально разрозненных элементов, то проявление синергического эффекта не объяснимо. Однако если исходить из того, что элементы – это полученные путем декомпозиции части изначально существовавшего (хотя бы в мышлении) целого, то становится ясным, что свойства целого также существовали изначально, и при декомпозиции разбиение целого на элементы выполнено так, чтобы при соединении этих элементов *восстановить* (а не создать заново) свойства целого.

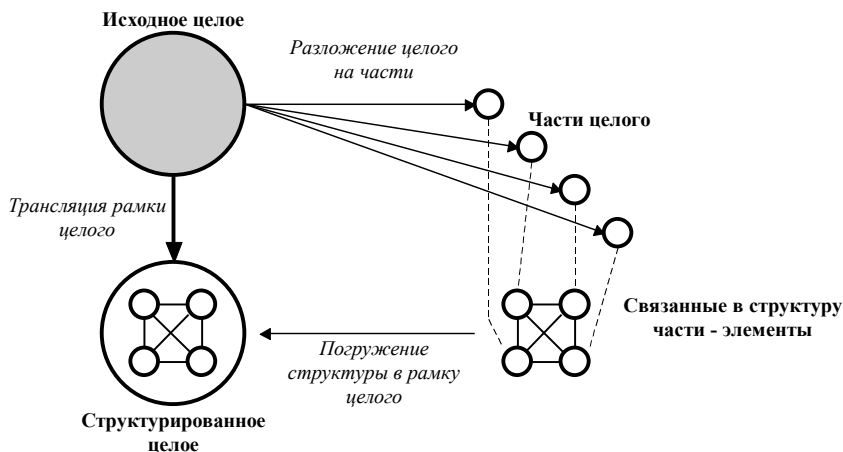


Рис. 8. Формирование традиционного понятия системы [28, с. 246]

Системный подход, основанный на «общей теории систем» и развитый в кибернетике, опирается на два основных принципа:

1. *принцип черного ящика* [29, с.127-169] – рассматривается функция каждого элемента и взаимосвязь функций элементов, устанавливаемая путем структурного соединения элементов, независимо от материального наполнения каждого элемента;
2. *принцип направленного действия* [18, с.166] – каждый элемент может передавать воздействие только в одном направлении – от «входа» к «выходу». Реакция «входа» на изменения условий, относящихся к «выходу», отсутствует.

«Отрыв» функций от материального наполнения элементов в соответствии с принципом черного ящика был революционным достижением теории систем. Использование этого принципа позволило соединять в рамках одной системы физически разнородные элементы.

Например, таким путем удалось осуществить анализ и синтез человеко-машинных комплексов, что и было одной из основных задач «общей теории систем» в годы ее создания.

Принцип направленного действия позволил определить набор типовых соединений элементов: последовательное, параллельное и соединение с обратной связью (рис.9) – из которых составляются любые структуры. Особое значение имеют системы с обратной связью (замкнутые системы), так как системы управления всегда являются замкнутыми.

Использование в общей теории управления – кибернетике – принципа направленного действия позволило изучить свойства разомкнутых (без обратной связи – рис.9 а, б, в) и замкнутых (с обратной связью – рис.9 г) систем, в частности, их поведение в динамике и, соответственно, такие их важнейшие свойства, как устойчивость, колебательность и др. Были получены важнейшие результаты, касающиеся систем с положительной обратной связью – когда обратная связь (элемент 2 на рис.9 г) усиливает изменения входного воздействия путем передачи дополнительного воздействия с выхода элемента 1 (прямой связи) на вход, и отрицательной обратной связью – когда обратная связь ослабляет входное воздействие, вычитая из него воздействие, переданное с выхода. Отрицательная обратная связь стабилизирует состояние системы, положительная – дестабилизирует его.

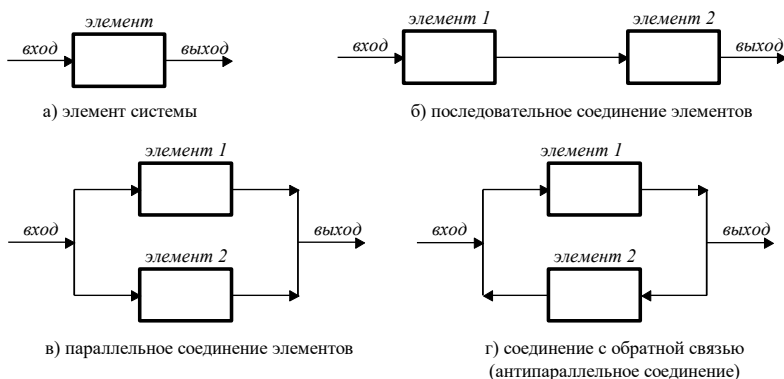


Рис. 9. Представление элементов и их взаимосвязей в «общей теории систем» и кибернетике

Однако при использовании традиционной теории систем для изучения социальных организаций принцип черного ящика, по меньшей мере, в одном отношении является помехой – он фиксирует только функциональные связи, соответствующие формальным структурам организации, и не позволяет описать неформальные связи и группы, существенно влияющие на функционирование социальных организаций, но формирующиеся через материал, внутренние характеристики элементов, а не их функции в системе.

Как следствие, традиционное представление систем, отказывающееся от рассмотрения материала элементов, не позволяет рассматривать процессы развития, так как результаты каждого шага (этапа) развития фиксируются и в изменениях материала и его организованности, а не только структуры функций или связей между элементами. Оно обладает и другими недостатками.

Указанные и многие другие причины привели к формированию иного понятия системы (Г.П. Щедровицкий), где объект, представляемый в виде системы, «раскладывается» на взаимосвязанные элементы одновременно в нескольких планах – в планах процессов, структурных связей, функций и функциональных связей, материала и его организованности (рис.10). Такое «многомерное» представление системы предоставляет существенно большие возможности при анализе и проектировании систем и процессов управления в социальных системах. В частности, оно позволяет решать традиционные задачи анализа и синтеза систем в планах функциональной и организационной структуры, но позволяет решать и новые задачи, относящиеся к взаимодействию процессов и материальному наполнению элементов.

Таким образом, в данном представлении *«система»* – это не есть реальный объект, это определенное представление реального объекта в знании и мышлении человека, когда у него возникает необходимость применить системный подход к изучению объекта, проектированию его или управления им.

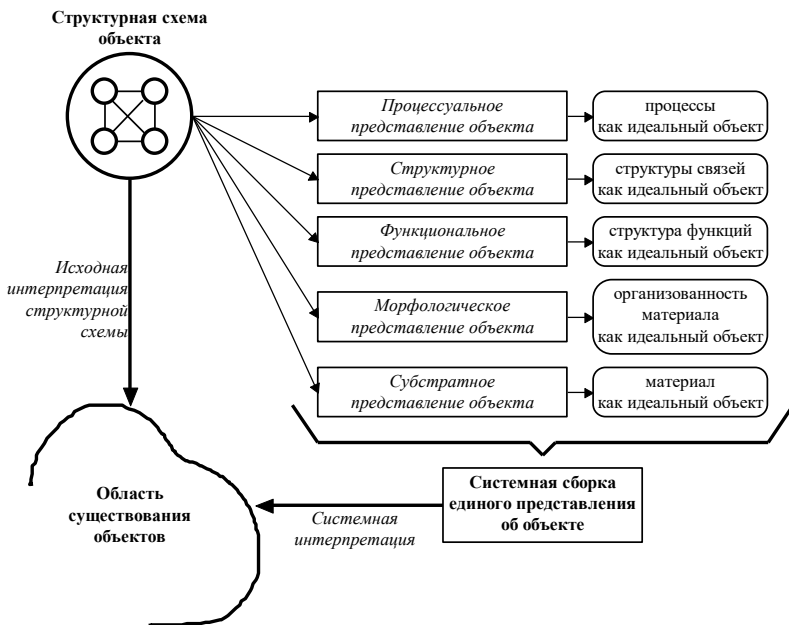


Рис. 10. Образование понятия системы по Г.П. Щедровицкому

В соответствии с таким представлением систем возникли новые для теории и практики управления социально-деятельностными системами понятия: процессная структура, материальная структура организации. Последняя, в частности, существенно влияет на мотивацию работников организации к эффективному труду, на устойчивость организации в критических ситуациях [23]. Процессная структура сегодня становится важнейшей при оптимизации организаций. В традиционном описании организации, где осуществляемая деятельность (в частности, управленческая) разделена и сгруппирована по функциям, невозможно возложить на конкретное лицо ответственность за результат какого-либо процесса, так как в осуществлении каждого процесса участвует множество разных функций. Благодаря процессной структуре появляется возможность «увязать» все относящиеся к процессу функции и назначить «хозяина процесса» – лицо, координирующее все функции и отвечающее за конечный результат процесса, а не только за правильное выполнение отдельных предписанных процедур.

3. ПОНЯТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Системно-структурное представление деятельности

Методология управления рассматривает деятельность как систему, состоящую из взаимосвязанных *актов деятельности*, совершаемых одним или разными субъектами, одновременно или последовательно во времени, в одном и том же месте или в разных точках пространства. Каждый акт деятельности направлен на трансформацию некоторого *объекта* деятельности, который в его начальном состоянии выступает в качестве *материала* деятельности, а затем превращается в *продукт* деятельности. Превращение материала в продукт есть *процесс* [23], порожаемый деятельностью, а деятельность выступает в качестве *механизма* этого процесса.

Каждый акт деятельности включает *цель, задачи, средства* и *методы*, используемые для совершения *действий*, а действия непосредственно превращают материал деятельности в ее продукт. Структура акта деятельности изображена на рис.11 (внутренний прямоугольник).

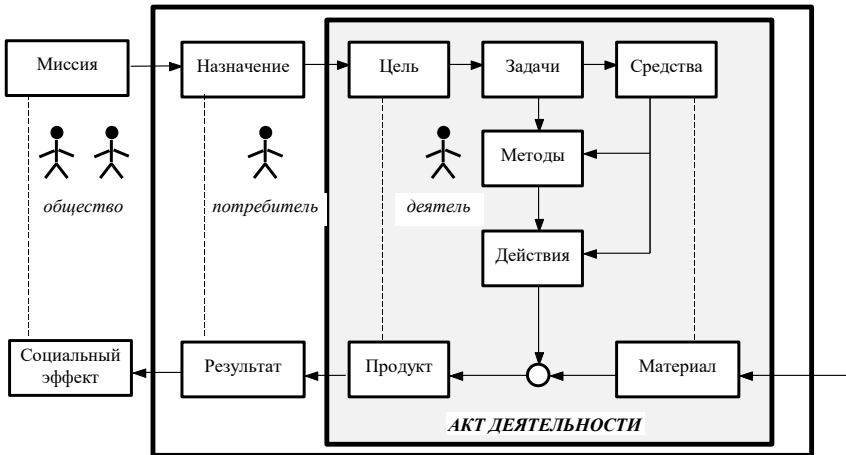


Рис.11. Схема акта деятельности и использования его продукта

Акт деятельности совершается *субъектом* (деятелем, актором), им может быть индивид или организация.

Цель акта деятельности – это сформированное мышлением человека представление о том, *что нужно получить*, это *проект продукта* акта деятельности. Необходимо отличать цель от таких нечетко описываемых представлений, как «видение будущего», «интенции», «намерения» и т.п. Цель должна быть задана в виде развернутого все-стороннего проекта, реализацию которого можно проверить во всех деталях и дать четкий и однозначный ответ: «да» или «нет» – на вопрос, достигнута ли цель. Цель должна быть *конкретна*, желательно – охарактеризована *количественно, достижима* в реальных условиях осуществления данного акта деятельности, должно быть указано вполне определенное *время ее достижения*.

Задача или **пакет задач** – это указание того, *что нужно сделать* для получения данного продукта из *данного материала* [4, с.113]. Задачи, которые нужно решить для достижения одной и той же цели, различны, если различны исходные состояния объекта (материал деятельности).

Средства решения задачи – это то, *что* используется для ее решения, а **метод** – *как* используются средства для решения задачи. К средствам относятся, например, машины, энергия, знания, деньги и др. Метод есть форма организации средств в процессе решения задачи [5, с.57].

Средства деятельности обеспечивают ее протекание не сами по себе, а в единстве со *способностями* субъекта деятельности. Именно способности человека определяют метод решения задачи – то, какие средства для этого выбираются, как они связываются друг с другом и как используются. В процессе решения любой задачи и средства, и способности одинаково необходимы, чтобы исходный материал деятельности был преобразован в нужный продукт [5, с.57].

Внешние связи акта деятельности определяются, в первую очередь, тем, что материал, средства и субъект деятельности (деятель) не создаются в данном акте деятельности, а вносятся извне, являясь продуктами каких-то других актов деятельности.

Один из основателей современной социологии М. Вебер различал два типа элементов внешней среды акта деятельности: те, которые актер не может проконтролировать, т.е. те, которые он не может изменить или те, изменения которых, противоречащие его целям, он не может предотвратить, – с одной стороны, и те, которые он может контролировать, – с другой. Для первых М. Вебер использует термин «условия» действия, для вторых – «средства» [12, с.94-95].

Далее, продукт каждого акта деятельности не потребляется в данном акте деятельности, а является материалом для какого-то другого акта, или используется в качестве средства для другого акта, или же используется человеком для удовлетворения каких-либо потребностей, не связанных с его деятельностью (рис.12). Продуктами актов образовательной и некоторых других видов деятельности являются субъекты актов деятельности.

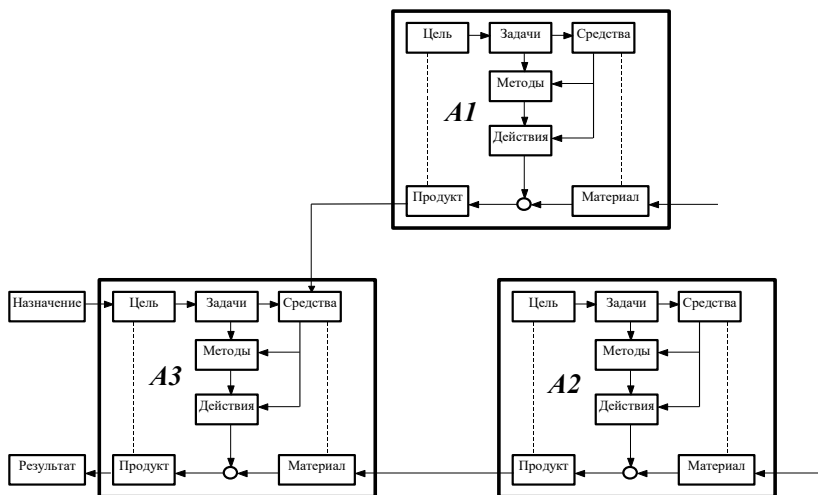


Рис. 12. Взаимосвязь актов деятельности

Вследствие потребления (использования) продукта акта деятельности возникает *результат*. Результат следует отличать от продукта деятельности: продукт формируется непосредственно в данном акте деятельности, результат лежит вне данной деятельности и зависит не только от ее продукта, но и от способа его потребления (использования). Так, продуктом деятельности предприятия пищевой промышленности является еда; результатом этой деятельности является удовлетворение потребности организма потребителя в питании, получение приятных вкусовых ощущений, высвобождение времени на приготовление пищи в домашних условиях и т.д. Этот результат будет различен в зависимости от того, требуются ли дополнительные действия потребителя по подготовке произведенной пищи или она полностью готова к употреблению, соответствуют ли ее вкусовые каче-

ства предпочтениям потребителя, и от других свойств продукта. Результатом может оказаться и отравление, если процесс потребления не соответствует свойствам даже вполне доброкачественного продукта. Таким образом, *результат формируется не продуктом как таковым, а свойствами продукта и способом его потребления*. Продукт в его материальном воплощении оказывается в роли «транспортера» для доставки нужных свойств потребителю. Один и тот же результат может быть достигнут применением совершенно разных продуктов, если они, с точки зрения потребителя, имеют общие полезные для него свойства. С другой стороны, один и тот же продукт может быть использован для получения множества разных результатов, если разные процессы потребления будут ориентированы на разные свойства продукта. Этот тезис составляет основу концепции мультиатрибутивного товара в маркетинге [9, с.98-101].

При проектировании систем деятельности¹⁶ потребителя (выступающего прямо или косвенно в роли заказчика проекта) интересует, разумеется, результат, а не то, с помощью какого продукта он будет достигнут (например, потребителю нужны продукты питания – сытные, вкусные, недорогие, не требующие больших усилий по приготовлению – но не конкретный вид какого-либо продукта¹⁷). При этом метод потребления (по крайней мере, некоторый «нормальный» или «стандартный» метод) предполагается известным. Планируемый результат задается как *назначение* акта деятельности. Выбор конкретного продукта, обеспечивающего нужный результат – дело субъекта, осуществляющего акт деятельности. Таким образом, *назначение формулируется как внешнее задание, идущее от потребителя (заказчика) – цель ставится исполнителем акта деятельности*. По форме формулировка назначения аналогична формулировке задачи (получить то-то, достичь такого-то состояния, обеспечить такое-то значе-

¹⁶ Проектирование систем деятельности осуществляется не только в том случае, когда создаются новые деятельности (новые виды или акты деятельности), но и новые связи. Так, заключение договора на поставку продукции между потребителем и производителем приводит к появлению новой системы деятельностей. Выбор поставщика и всех условий поставки входит в данном случае в состав проектной работы, осуществляемой потребителем.

¹⁷ Мы приводим этот пример только как частный случай. Теория маркетинга рассматривает и множество других мотивов потребителя, например, стремление покупать именно конкретный вид продукции конкретного производителя, если его торговая марка достаточно известна и привлекательна.

ния показателя и т.п.), однако, если выполнение задачи требует *действия* (или совокупности действий), осуществляемого заранее известными методами и средствами, то выполнение назначения требует *акта деятельности*, включая формулировку цели, задач, выбор средств и методов их выполнения и совершение действий в том числе.

Говоря об определении назначения акта деятельности, необходимо различать внешние по отношению к данному акту деятельности процессы и процессы, по отношению к которым данный акт непосредственно играет роль механизма реализации. Это важно для того, чтобы определить, *что* есть непосредственный продукт акта деятельности и, следовательно, какие требования могут реально предъявляться к нему. Деятельность, обеспечивающую средства или условия осуществления другой деятельности, или связанную с подготовкой субъектов для нее часто называют *инфраструктурой* «обслуживаемой» деятельности; так, на рис.12 акт деятельности А1 можно отнести к инфраструктуре А3. На практике в качестве назначения инфраструктуры часто пытаются задать назначение обслуживаемой деятельности – но такое назначение оказывается недостижимым, так как не учитывается влияние потребителя на результат потребления. Пример: в качестве цели врачебной деятельности часто называют здоровье больного, но это неверно: здоровье больного зависит не только и не столько от рекомендаций врача, сколько от действий самого больного, в частности, выполняет ли он рекомендации врача. Процесс выздоровления протекает в организме больного и, за исключением хирургических вмешательств, является следствием акта деятельности, осуществляемого самим больным *при участии* медицинского персонала. Поэтому реальным назначением врачебной деятельности, за выполнение которого врач может нести ответственность, является не выздоровление больного, а выдача тех рекомендаций, которые в данной ситуации и при условии их выполнения больным будут вести его к выздоровлению. Точно так же ремонтная служба предприятия не может отвечать за исправность оборудования, зависящую и от тех, кто на нем работает, а должна отвечать лишь за своевременность, правильность и качество выполнения ремонтных работ, и т.п.

Расхождение поставленной субъектами деятельности цели и извне заданного назначения деятельности создает серьезные проблемы ее осуществления и, в частности, достижения необходимого качества получаемых продуктов. Применительно к предприятиям ра-

нее нами было показано [19], что выполнение назначения предприятия не входит в систему ценностей его работников; это обстоятельство порождает проблему мотивации работников, или проблему их стимулирования к выполнению назначения. Аналогичная проблема существует в органах власти и управления – «чиновник» всегда будет прежде всего заботиться о выполнении требований, которые обеспечивают ему безопасность (сохранение места работы), и лишь после этого и в минимально необходимом для этого объеме проявлять заботу о нуждах населения.

В связи с этим необходимо различать *цель акта деятельности* и *цели субъекта деятельности*. Хотя цель акта ставится субъектом деятельности, она не является для него единственной и иногда даже не является главной. Деятельность существует в циклах *воспроизводства*, повторяясь от одного периода времени к другому; это обуславливает повторение процессов производства – превращения материала акта деятельности в продукт¹⁸. Субъект деятельности ставит цели как по отношению к процессам производства (это и есть цели актов деятельности), так и по отношению к процессам воспроизводства. Цель воспроизводства деятельности для ее субъекта состоит, как минимум, в сохранении той системы, в которой осуществляется деятельность, и совпадает с назначением лишь в той мере, в которой выполнение назначения способствует достижению указанной цели. Те материальные и нематериальные блага, которые субъект получает от участия в деятельности, он получает только до тех пор, пока деятельность воспроизводится. Как можно показать [19], заработная плата выплачивается работникам не за результат труда и, тем более, не за участие в труде (в завершенном акте деятельности), а как стимул для вовлечения субъекта в следующий акт деятельности. Кроме актов деятельности, осуществляемых в режиме воспроизводства, возможна *проектная* организация деятельности, когда акт совершается однократно для реализации какого-либо проекта. Но если воспроизводство акта деятельности как такового в проектном режиме не имеет места, но включение субъекта в проектную деятельность осуществляется все же в режиме воспроизводства: завершив работу в одной проектной команде, субъект включается в другую. Поэтому цели субъекта в отношении воспроизводства деятельности и в этом случае ставятся и для

¹⁸ Здесь имеются в виду не только процесс материального производства и материальный продукт, а процесс и продукт любого рода, в том числе и такие, как процесс и продукт художественного творчества, процесс оказания услуги и др.

него (как индивида, так и организации) оказываются важнее достижения целей отдельных актов (достижение целей отдельных актов часто рассматриваются субъектами деятельности лишь как необходимое условие достижения цели воспроизводства).

Назначение определяет требования к продукту акта деятельности, предъявляемые единичным потребителем или группой однородных потребителей. Однако всякая деятельность как-то влияет на жизнедеятельность общества в целом, приносит не только индивидуальный, но и *социальный* результат. Проект этого результата, задаваемый деятелем, есть *миссия* деятельности. Применительно к предприятию миссия – это *то, ради чего создается предприятие*, тот *конечный социальный результат*, на оплату которого обществом (часто не только в монетарном смысле) рассчитывает создатель предприятия (предприниматель), формируя свою бизнес-идею. Так, если предприятие производит боеприпасы, то его назначение – обеспечение боекомплектами определенных видов вооружения, а миссия – обеспечение обороноспособности страны.

Разумеется, всегда необходимо разумное ограничение того социума, в рамках которого рассматривается миссия. Миссия оборонного предприятия формулируется в рамках государства, так как оборона – дело государства; миссия профсоюзной организации студентов вуза ограничивается тем социумом, который как-то «ощущает» результаты ее деятельности: студенты вуза, местное молодежное сообщество, преподаватели и ректорат вуза, органы власти и управления, в компетенцию которых входят проблемы молодежи и т.п.

3.2. Нормативное представление деятельности

Каждый акт деятельности имеет вполне определенного субъекта, но деятельность в целом конкретного субъекта не имеет. В существующие деятельности, не изменяя их качественно, могут включаться или из них исключаться индивиды или организации в качестве субъектов. Так, производственная деятельность, образовательная деятельность, как и многие другие виды деятельности, возникли «на заре человечества». За время их существования сменилось множество конкретных субъектов деятельности, но сами деятельности существовали, существуют и будут существовать дальше, используя в качестве субъектов разных индивидов или разные организации.

Поэтому деятельность можно рассматривать как существующую автономно от социума и *использующую* социальные организованности (индивидов, организации) в качестве субъектов. Каждый индивид или организация не создают деятельность заново, они включаются в нее, выполняют определенные акты, а потом выходят из нее, уступая место другим индивидам и организациям.

Если деятельность существует в циклах воспроизводства, т.е. акты деятельности повторяются без изменений, то определение цели в каждом акте не осуществляется: цель ставится единожды и затем все акты повторяются с одной и той же целью. Точно так же в каждом из повторяющихся актов не выбираются заново средства и методы деятельности. Деятельность в циклах воспроизводства задается устойчивыми правилами совершения действий, такие правила обычно называют *нормами*.

Однако на нормы можно смотреть и шире. Определение цели, выбор средств и методов также могут рассматриваться как мыслительные действия или даже более того – как акты мыслительной деятельности, и субъекты, осуществляющие эти действия или акты, выполняют их, также руководствуясь определенными нормами.¹⁹

Поэтому теория деятельности утверждает, что всякая деятельность определяется *нормами* – фиксированными способами постановки целей, задач, выбора средств и методов и совершения действий. Среди норм следует, прежде всего, выделить те, которые сложились исторически, зафиксированы в традициях и правилах, выполняемых без всякого принуждения. Нормы, созданные человечеством на протяжении всей его истории, составляют *культуру* человеческого

¹⁹ М. Вебер различал 4 типа детерминации деятельности: «Социальное действие, как и любое действие, может быть детерминировано: 1) целерационально – ожиданиями относительно поведения объектов внешней среды и других лиц, а при помощи этих ожиданий рациональной оценкой и учетом как “условий”, так и средств для достижения целей; 2) ценностнорационально, т.е. благодаря осознанному убеждению в абсолютной (самой по себе) ценности данной линии поведения, совершенно независимо от результатов и независимо от того, интерпретируется она как этическая, эстетическая, рациональная или какая-либо другая; 3) аффективно – эмоционально, благодаря аффектам и состоянию эмоций; 4) традиционно – благодаря установившейся практике» [12, с.157-158]. Очевидно, что роль разных норм резко отличается при разных типах детерминации: для целерациональной деятельности наибольшее значение имеют нормы мышления, для ценностнорациональной и традиционной – нормы совершения определенных действий, при аффективной детерминации роль нормативного регулирования минимальна.

общества. Для каждой социальной группы актуальны не все нормы культуры, а лишь часть их. Та совокупность норм культуры, которая актуализирована в данной социальной группе, называется *социокультурными нормами* данной группы.

Нормы культуры, единожды сложившись, передаются от человека к человеку, от группы к группе, от поколения к поколению путем *трансляции* (передачи), в том числе, в системе образования и воспитания. Каждый новый человек, входящий в некоторую социальную группу, присваивает и осваивает социокультурные нормы этой группы. Так, ребенок, подрастая, осваивает социокультурные нормы, которыми владеют его родители и учителя, другие окружающие люди (этот процесс называется *инкультурацией* ребенка). Человек, входящий в новое для него профессиональное сообщество (например, приобретая новую профессию) присваивает и осваивает профессиональные умения и навыки, составляющие профессиональную культуру данного сообщества, и т.д.

Какую часть образцов и норм, выработанных человечеством на протяжении всей его истории составляют социокультурные нормы данной группы? Это определяется, в основном, двумя факторами: *доступностью* норм общечеловеческой культуры для данной социальной группы и соответствием этих норм *ценностным ориентациям* данной группы.

В числе ценностных ориентаций представляется целесообразным выделить следующие группы.

1. Экономические интересы – не следует трактовать их примитивно, как «страсть к деньгам» – в общем случае это желание приобрести максимум благ любого рода, в том числе, возможностей для удовлетворения самых различных потребностей субъекта.

2. Социальные запросы – стремление к определенным позициям в обществе – обладанию престижным социальным статусом, исполнению престижных социальных ролей, возможности общения с интересующим субъекта кругом людей, жизни в соответствующем социальном окружении и т.д. Сюда же относятся требования психологического и социально-психологического характера, например, жить и работать в условиях отсутствия деструктивных конфликтов.

3. Эстетические взгляды – за пределами искусства эстетическое отношение, отделяя *прекрасное* от *безобразного*, определяет *желае-*

мое: желаемо то, что прекрасно, или, наоборот, прекрасным осознается то, что желаемо, – но в любом случае эстетическое отношение оказывает влияние на те цели, которые ставит субъект деятельности. Как правило, образ желаемого будущего заимствуется из настоящего или прошлого референтных для данного субъекта социальных групп или личностей, интегрируя признаки преуспевания, которыми они обладают. Для детского и юношеского возраста, а во многом и для взрослых характерно заимствование образа желаемого будущего из произведений литературы, кинофильмов и т.п. Для взрослых образ желаемого будущего часто включает привлекательные черты собственного прошлого, в силу каких-то причин утраченные.

4. Этические нормы – представление о морально дозволенном – допустимом или необходимом с точки зрения критериев *добра* и *зла*, о том, *что* субъект может себе позволить или не должен себе позволять, или обязан выполнять, чтобы не причинять зла и нести добро. При этом представления о добре и зле у разных индивидов и социальных групп могут быть весьма различными.

5. Правосознание [13, с.323] – представление о *правильном*, о *порядке*, который следует поддерживать для сохранения сложившейся структуры социальных отношений, принципов распределения социальных ролей и социальных благ, структур деятельности и принципов ее регулирования.

6. Идеология – под ней понимается совокупность идей, определяющих область *должного* в социальных отношениях, деятельности и мыследеятельности в соответствии с самоопределением личности или социальной группы. Идеологию в этой интерпретации следует отличать от «официальной» (тоталитарной) идеологии – совокупности идей, определяющих область *должного* для всех членов общества, заданной в своих интересах правящей социальной группой и подкрепленной силой власти. Идеология формирует представления о *долге*, *чести* и *позоре*, являясь одним из наиболее сильных регуляторов деятельности человека.

Приведенный перечень ценностей (материальных, социальных, красоты, добра и порядка, долга) не является исчерпывающим, однако перечисленные группы ценностных ориентаций оказывают наибольшее влияние на выбор целей, задач, средств и методов деятельности, отбор ассимилируемых обществом норм культуры, формирование социальных отношений.

Однако ценностные ориентации и социокультурные нормы не являются единственными регуляторами деятельности. Помимо следования устоявшимся образцам и выбора решений, исходя из ценностных ориентаций, субъекты деятельности руководствуются и нормами, навязываемыми им принудительно с использованием *власти* (возможности и способности отдельных субъектов реализовать свою волю в действиях других людей) – *институциональными* нормами. Выполнение институциональных норм обеспечивается *санкциями* – наказаниями за неисполнение, определяемыми представителям власти – *гарантами норм* и приводимыми в исполнение *инфорсерами*. К числу институциональных относятся правовые нормы, принимаемые государством или от его имени, локальные нормативные акты организаций, а также нормы, устанавливаемые общественным мнением и обеспечиваемые мерами общественного воздействия.

В зависимости от стабильности используемых норм необходимо различать деятельность, повторяющуюся без изменений в процессе ее воспроизводства, и деятельность, качественно изменяемую при возникновении проблемных ситуаций, разрушающих процесс воспроизводства. Первая осуществляется на основе неизменных норм и называется *репродуктивной*, вторая требует активного включения *мышления* для разработки *нового знания* и создания на его основе новых норм и в дальнейшем будет называться *инновационной*. Тот факт, что инновационная деятельность неразрывно связана с мышлением, дает нам основание применить для данного понятия термин *инновационная мыследеятельность*.

Не «включая» мышления, репродуктивная деятельность осуществляется без самостоятельного целеопределения. Цель, задачи, средства и методы репродуктивной деятельности формируются однократно на этапе ее проектирования, фиксируются в нормативных документах, способностях, знаниях и умениях персонала (субъектов деятельности) и в дальнейшем не изменяются. Продукты деятельности повторяют заданные образцы.

Инновационная мыследеятельность есть деятельность на основе интеллектуальных процессов: рефлексии, понимания, коммуникации, мышления – и, соответственно, самостоятельного целеопределения, постановки задач, выбора методов и средств. Инновационная мыследеятельность возникает вследствие проблематизации, ее веду-

щим регулятором являются ценностные ориентации ее субъекта, формирующие оценочное отношение к различным атрибутам деятельности, ее продукта и результата. При этом в большей или меньшей степени сохраняется регулирующее влияние норм культуры и институциональных предписаний.

Основная задача инновационной мыследеятельности – создание *нового*. Типичные продукты инновационной мыследеятельности – образцы материальной и духовной продукции, проекты и программы. Каждый из них своим особым способом задает новую деятельность: образец определяет ее остенсивно, проект задает ее в статике (в будущем), программа – в динамике, описывая все движение к будущему, исходя из сегодняшней ситуации. Выработанные инновационной мыследеятельностью образцы становятся элементами человеческой культуры и в дальнейшем могут воспроизводиться в репродуктивной деятельности.

В каждой организации складывается своя специфическая совокупность ценностных ориентаций и норм культуры работников, определяющая ее *организационную культуру*. Для характеристики организационной культуры приведем цитату из работы одного из классиков организационного развития У.Уорнера Берка [30, с.10]:

«Каждая организация, как и каждое общество, имеет свою уникальную культуру. Она содержит много элементов, первый из которых – уникальная совокупность (*pattern*) норм, или стандартов, или правил поведения (*conduct*), которым подчиняются члены организации. Другой значимый элемент организационной культуры – структура власти (*authority structure*) и как власть (*power*) тренирована (*is exercised*), ценности, уникальные для данной организации, вознаграждения (каковы они и как они распределяются) и модели коммуникации.

Мое определение культуры, может быть, чем-то ограничено, например, моим акцентом на нормы и ценности. Разумно после такого определения попытаться понять культуру в операциональных терминах: подчиняющая (*conforming*) модель поведения. Нормы не могут быть изменены. Изменяемое поведение по-разному подчиняется им...

Эдгар Шейн определяет культуру как “глубинный” уровень:

“... базисные предположения и убеждения, которые разделяются членами организации, которые действуют бессознательно и определяют базовый, “взятый на вооружение” организацией способ (fashion) видения себя и окружения. Эти предположения и убеждения суть заученные отклики на групповые проблемы *внутренней интеграции*. Их “берут на вооружение“, потому что разрешение этих проблем на их основе повторяемо и реализуемо...».

Нормы организационной культуры, как правило, *не отражены и не описаны* и действуют *неосознанно* как *обычаи и традиции*. Те нормы организационной культуры, которые осознаны и описаны, а иногда и искусственно (*социотехнически*) созданы, как правило, *не оглашаются* ни внутри организации, ни, тем более, за ее пределами; их уникальность для коммерческой организации составляет один из важнейших компонентов *стратегической конкурентоспособности* фирмы.

Следует различать термины «организационная культура» и «корпоративная культура».

Корпоративная культура – это совокупность искусственно спроектированных и внедренных норм, определяющих *декларируемую уникальность* способов поведения, деятельности, коммуникации и построения отношений внутри данной организации и вне ее. Корпоративная культура кодифицируется, и этот кодекс является *открытым* для членов организации и внешних контрагентов (потребителей, партнеров, органов власти и др.), он во многом определяет PR-акции организации во внешней среде и внутренние PR-акции руководства организации по отношению к персоналу.

Корпоративная культура раскрывается в требованиях по подбору персонала, системах оценки и вознаграждения сотрудников, системе делегирования полномочий и других нормах, устанавливаемых руководством.

В структуру корпоративной культуры могут входить:

декларируемые ценностные основания:

- миссия организации;
- корпоративная мифология;
- корпоративные ценности: этические принципы (что мы можем / не можем себе позволить), эстетические критерии (что для нас прекрасно, что некрасиво), правосознание (что правильно),

идеология (в чем наш долг), интересы (что нам выгодно), социальные запросы (в чем мы видим престижность);

нормы деятельности:

- по обеспечению производства продукции, услуг;
- по обеспечению воспроизводства деятельности организации;
- по обеспечению развития организации (кто и как выявляет проблемы, формулирует их, находит решения, планирует исполнение, руководит исполнением);

нормы формирования организационных и социальных отношений:

- принципы распределения полномочий и ответственности, функций и должностей, подбора и расстановки кадров;
- система оплаты труда и иных вознаграждений;
- принципы формирования социально-ролевой структуры и определения социального статуса каждого работника;
- принципы и формы формирования социальных групп и стратов, способы их выделения и разделения;
- принципы и формы обеспечения лояльности персонала;

нормы внутренней коммуникации:

- нормы формальной коммуникации между должностными и функциональными позициями;
- нормы неформальной (межличностной, личностно-групповой, межгрупповой) коммуникации;
- отношение должностных лиц к личностным и деловым качествам индивидов;
- методы внутренней работы в области PR руководства

нормы внешней коммуникации:

- нормы маркетинговых коммуникаций;
- нормы организационных коммуникаций (установления и разрыва партнерских отношений, проведения реорганизации фирмы как юридического лица, формирования и прекращения договорных отношений и т.п.);
- нормы деятельности по обеспечению ресурсами (кадровыми, финансовыми, информационными, материальными и др.);

- нормы политической коммуникации и PR;
- нормы финансовой деятельности.

Почти во всех организациях наблюдаются серьезные расхождения между декларируемыми нормами корпоративной культуры и фактическими нормами организационной культуры, что может явиться источником проблемных ситуаций в деятельности организации.

Один из наиболее видных консультантов мира по вопросам организационной культуры Надя Крылов (США) выделяет четыре группы компаний по типам организационной культуры: с ориентацией на власть (властный тип), на распределение ролей и четкие процедуры (бюрократический тип), на достижения (результативный тип), на личные отношения (социальный тип). В компаниях последнего типа культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов; взаимоотношения выходят на первый план по отношению к рабочим задачам, акцент делается на общении с коллегами, а не на самой работе.

Возможно формирование противоположных субкультур у разных групп персонала, что порождает противоречия между сотрудниками и может стать источником межгрупповых конфликтов. Вместе с тем, при умелом управлении различие субкультур может стать, источником развития организации, повышения ее эффективности.

В качестве процедур, позволяющих осуществить диагностику и изменение организационной культуры, эффективно применяются специальные типы деловых игр: организационно-деятельностные игры, аналитико-инновационные сессии и другие аналогичные коллективные мероприятия, заставляющие сотрудников отразиться существующие в организации нормы культуры, осознать их неэффективность и самим выработать пути их трансформации.

3.3. Позиционная структура деятельности

Для управленческой практики чрезвычайно важно рассматривать субъектов деятельности отдельно *как индивидов* и *как позиции*. Следует различать должностные, функциональные, ролевые, социально-психологические позиции. Должностные позиции определяют место того или иного деятеля в *организационной структуре*: позиции «директор», «начальник отдела», «рабочий» и т.п. характеризуют статус

позиционера в организации, его место в системе субординации (вертикальных связей власти-подчинения): кому он подчиняется, кто ему подчиняется, с кем он находится на одном уровне, порядок делегирования ему полномочий и т.п. Должностная позиция сама по себе не связана с набором функций; определение *функциональных мест* (функциональных позиций) в организации задает ее *функциональную структуру*, которая может быть связана с организационной структурой жестко (привязкой определенных функций к определенным должностям) или гибко (например, в организационных структурах матричного типа); примерами функциональных позиций могут быть маркетолог-исследователь, финансист-аналитик, экономист по труду и др. В управленческих, инновационных и других *командах*, создаваемых для реализации разовых *проектов*, важны *ролевые* позиции: в содержательной работе – генератор идей, аналитик, разработчик, эрудит; методологические позиции – методолог, критик, проблематизатор, рефлексирующий, методист, программист (разработчик программ действий команды) и др. Наконец, в деятельности команды всегда определяются *социально-психологические* позиции: лидер, предпочитаемый, принимаемый, непринимаяемый, отвергаемый, аутсайдер [14, с.49-50]. Все перечисленные позиции определяют структуру деятельности, распределение формально или неформально заданных функций между ее участниками, поэтому в совокупности они называются функционально-деятельностными позициями.

Каждый индивид, участвующий в деятельности, занимает ту или иную функционально-деятельностную позицию в соответствии с институциональными установлениями, объективными возможностями и собственным самоопределением. Занимающий позицию индивид должен обладать нормами культуры и способностями, позволяющими действовать в избранной им позиции.

Между позициями возникают организационные (властные) и/или функциональные отношения, между занимающими эти позиции индивидами – межличностные, личностно-групповые, межгрупповые.

Управленческий анализ должен, прежде всего, описывать позиционную структуру деятельности, имея в виду все виды позиций и взаимосвязи между позициями каждого вида. Такой анализ позволяет оценить полноту набора функций, полноту институционального нормирования выполнения функций (должностных инструкций, технологических карт и др.) и ряд других характеристик, не связанных с

тем, *кто конкретно* занимает эти позиции. И только после оценки позиционной структуры имеет смысл анализировать, кто занимает эти позиции и насколько он соответствует требованиям этих позиций.

Смещение позиционного анализа с исследованием личностных характеристик индивидов, занимающих функционально-деятельностные позиции, является частой ошибкой не только отдельных управленцев, но и некоторых «научных» школ управления. В таких случаях создается «свалка» из профессиональных, личностных и прочих требований *к людям* вместе с нормативными документами, предъявляющими требования *к позициям*, в результате невозможно разобраться, то ли в организации созданы не те позиции, что нужно, то ли деятельность в этих позициях неэффективно регулируется, то ли эти позиции заняты «не теми» людьми – и вместо системных организационных мер начинается кадровая «чехарда», зачастую окончательно подрывающая деятельность в организации.

Не являясь структурой деятельности (функций), оргструктура (структура отношений власти – подчинения) не имеет самостоятельного значения для выполнения организацией своих задач. Выбор оргструктуры не влияет на эффективность деятельности (кроме изменения затрат на ее организацию), но влияет на ее реализуемость. Бесконечно проводимые реорганизации на уровне оргструктур, не затрагивающие структуры и нормы деятельностей (в первую очередь, нормы культуры), но претендующие на повышение эффективности, *в принципе* бессмысленны и напоминают «игру в кубики», хотя могли бы быть полезными при понимании истинной роли и способов институционализации деятельностей.

4. ПОНЯТИЕ ПРОЦЕССА. ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМЫ

В различных источниках, например, в стандартах серии ISO 9000, методах анализа бизнес-процессов, понятия *процесс* и *деятельность* обычно не различаются: «Бизнес-процесс – последовательность логически связанных процедур...», при этом «Процедура (функция) бизнес-процесса – ...целенаправленная последовательность операций», «Операция бизнес-процесса – целенаправленная совокупность действий...» [15] – откуда следует, что бизнес-процесс есть совокупность действий, т.е. элемент деятельности. Смещение понятий *процесс* и *деятельность* порождает нежелательные ситуации, описанные ниже.

В настоящем пособии под *процессом* понимается изменение состояния некоторого объекта во времени. Для осуществления процесса нужен комплекс причин и условий, определяющих изменение объекта и составляющих в совокупности *механизм процесса*. Для процессов, происходящих при участии человека, этот комплекс причин и условий образуется человеческой *деятельностью*. В предыдущем разделе мы видели, что акт деятельности порождает процесс превращения исходного материала в продукт.

Процесс должен рассматриваться *бессубъектно*. Для осуществления токарной обработки деталей, ректификации нефти или продажи товаров безразлично, кто это осуществляет, если продукт деятельности имеет заданные характеристики (соответствует цели). Зачастую одновременно решают вопросы, *что* необходимо получить в результате некоторого процесса, *как* это получить и *кто* это будет делать. Составление и оптимизация схемы всех процессов в организации впоследствии может показать, что данный процесс желательно объединить с другим или разбить на отдельные этапы, но такое изменение оказывается осуществить уже невозможно, так как все процессы «расписаны» за исполнителями и должны быть увязаны с графиками их работы. Еще более нежелательная ситуация создается в действующих системах управления, когда исполнителям даются планы работ, обязывающие их к каким-либо действиям – но никто не может сказать, какие продукты должны быть получены вследствие действий исполнителей, каковы критерии качества этих их продуктов и достигается ли нужное качество. Получается, что такая система управления работает не на обеспечение результата, а на обеспечение последова-

тельности действий, непонятно кому и зачем нужных. Подобные ситуации можно часто наблюдать как в аппаратах управления крупных компаний, так и в органах государственного и муниципального управления.

Таким образом, отождествление процессов и их механизмов отнюдь не безобидно для управленческой практики.

Бессубъектность процесса позволяет сначала рассматривать *что* нужно получить (необходимый продукт процесса и одновременно – цель акта деятельности, порождающего процесс), далее – *из чего* должен быть получен продукт (исходный материал процесса), затем на основании сопоставления продукта и материала можно определять задачи акта деятельности, выбирать методы и средства его осуществления и, наконец, определять требования к субъекту деятельности, необходимость институционального и культурного нормирования его деятельности, после чего становится полностью определенной *функционально-деятельностная позиция* субъекта. Дальнейшая задача заключается в подборе конкретного субъекта для этой позиции.

Итак, акт деятельности предполагает наличие субъекта, осуществляющего этот акт. В то же время превращение материала акта деятельности в продукт есть не что иное, как процесс. Тем самым именно акт деятельности – механизм процесса – связывает процесс с конкретным субъектом.

Объект описывается некоторыми *параметрами*, совокупность значений параметров для выбранного момента времени определяет *состояние* объекта в этот момент, соответственно, изменения значений параметров характеризуют процесс как изменение состояния.

Неотъемлемый атрибут любого процесса – время, и для всякого процесса можно указать начальный и конечный моменты его осуществления²⁰. Важное значение для описания процессов имеют пространственные параметры. Любой процесс осуществляется в пространстве и времени и характеризуется, соответственно, местом и временем его осуществления. Характеристика места осуществления

²⁰ Этому утверждению может быть противопоставлено существование так называемых *непрерывных* процессов, например, технологических процессов в химической промышленности. Однако такие процессы могут рассматриваться либо по стадиям, каждая из которых имеет ограниченный срок, либо по времени преобразования определенной «порции» материала в конечный продукт, хотя выделение такой «порции» всегда условно, так как в реальном процессе «порции» следуют друг за другом без перерывов.

(пространственная характеристика процесса) определяется, прежде всего, начальной точкой, где объект находится в начальный момент, и конечной точкой, где он находится в момент окончания процесса. Если эти точки не совпадают, можно описывать *пространственную траекторию* (или *маршрут*) процесса. В числе процессов можно выделить те, которые связаны только с изменением пространственных характеристик объекта – процессы *перемещения*. Помимо пространственных, объект описывается параметрами, задающими его качественную и количественную определенность. Изменения таких параметров определяют процессы *преобразования* объекта.

Разделение процессов на процессы преобразования и перемещения справедливо для любых видов деятельности. Так, в розничной торговле процессы преобразования – это, в частности, фасовка и упаковка товара – чередуются с перемещениями товара со склада в торговый зал и далее к покупателю. Процесс купли-продажи может быть интерпретирован как перемещение прав собственности на товар от продавца к покупателю с одновременным перемещением денежной суммы в обратном направлении.

Помимо преобразования и перемещения важную роль играют процессы *создания* объекта и его устранения из данной деятельности (продажа, уничтожение и т.п.). Последние в методологии получили название *захоронение*. Процессы создания и захоронения в практике также бывают неразрывно связаны с процессами перемещения и преобразования.

Важнейшим способом классификации процессов является выделение в их числе процессов *естественных* и *искусственных*.

Каждый процесс протекает под влиянием большого числа различных факторов, действующих одновременно и часто независимо друг от друга. Среди этих факторов можно выделить те, которые зависят от *конкретного субъекта* – такие факторы мы назовем *искусственными по отношению к данному субъекту*; очевидно, что эти факторы как-то зависят от норм осуществляемой этим субъектом деятельности. Другие факторы не зависят от данного субъекта – *для него* это *естественные* факторы, порождаемые различными причинно-следственными связями, например, факторы природного происхождения или порожденные деятельностью других субъектов, на которую данный субъект влиять не может. Среди естественных выделяется группа *оестественных* факторов, когда-то порожденных данным субъектом, но в дальнейшем существующих без его участия.

Процессы, порождаемые исключительно естественными (в том числе, оестественными) факторами, будем называть естественными процессами. Процессы, порождаемые при участии искусственных факторов, будем называть искусственными.

Так, принятые ранее руководством компании, но соблюдаемые в настоящий момент уже без принуждения нормативные акты представляют собой оестественные факторы. К оестественным факторам относятся и те правила, традиции, нормы деятельности, которые сложились благодаря разработанным некогда образцам, вошедшим в человеческую культуру, и были освоены субъектами деятельности. Естественными факторами следует считать и акты, осуществляемые другими субъектами, на которые данный субъект влиять не может (например, законы, принятые вышестоящей властью, акты независимых партнеров и т.д.). Соответственно, *любой процесс, осуществляемый в соответствии с социокультурными нормами и принятыми ранее нормативными актами, а также институциональными нормами других, независимых субъектов следует относить к естественным процессам.*

К искусственным факторам, согласно указанному принципу, следует отнести институциональные нормы, принимаемые властью данного субъекта в данный момент. Соответственно, *процессы, порождаемые этими новыми институциональными нормами, по рассматриваемой классификации являются искусственными.*

Разделение процессов на искусственные и естественные принципиально отличается от известного разделения их на управляемые и неуправляемые. Процесс управляем, если существует хотя бы один субъект, который может управлять этим процессом, и неуправляем, если такого субъекта вообще не существует. Процесс считается искусственным, если его течение нормируется *данным* субъектом, и естественным – если *данный* субъект воздействовать на него не может.

Указанный принцип разделения искусственных и естественных процессов непосредственно связан с ответственностью управленца за выполнение процесса. Управленец не может нести ответственность за выполнение естественного процесса, не управляемого вообще или управляемого кем-то другим. Сфера ответственности управленца ограничивается искусственными (по отношению к данному управленцу) процессами.

Выделение искусственных и естественных процессов важно при анализе *кооперированной деятельности* нескольких субъектов. Никакое дело не делается человеком в одиночку, использование в деятельности кем-то созданных материалов, средств, в том числе, знаний, передача продукта потребителю означает фактическое наличие кооперации (*co-operation* – совместная деятельность) данного субъекта с другими субъектами. В кооперированной деятельности каждый субъект контролирует определенные процессы и их продукты и не может контролировать другие процессы и их продукты. Первые в приведенной классификации будут рассматриваться как искусственные, вторые – как естественные.

Помимо выделения искусственных и естественных процессов, для анализа управленческой практики желательно построить такую систему *базовых* процессов, которая охватила бы все возможные процессы; изучив свойства этих базовых процессов, можно было бы в дальнейшем эффективно строить любые процессы и управлять ими. Так как такая система должна охватить все возможные процессы (*универсум* процессов), указанные базовые процессы получили название *универсумальных*.

Структура системы универсумальных процессов прежде всего опирается на различение процессов и механизмов. Так как механизмом процессов является деятельность, но деятельность может быть и объектом процессов (а именно, процессов создания, преобразования и захоронения деятельности), то процессы, изменяющие деятельность, очевидно, играют особую роль в числе прочих процессов: они позволяют, воздействуя на механизм, изменять любой процесс. Поэтому в системе универсумальных процессов, прежде всего, выделяются процессы с произвольным объектом и процессы, объектом которых является деятельность.

Процессы с произвольным объектом порождаются актами деятельности, преобразующими некоторый материал в некоторый продукт, и независимо от материала, продукта и вида преобразования именуется процессами *производства*. Помимо преобразования производство может включать и перемещение, создание или захоронение объекта.

Процессы, объектом которых являются деятельность, подразделяются, прежде всего, на процессы, создающие деятельность – процесс *организации*, сохраняющие деятельность – процесс *воспроизводства*,

и процессы, изменяющие деятельность. При этом (в отличие от экономики, где рассматривается «простое» и «расширенное» воспроизводство) в методологии управления под воспроизводством понимается процесс, при котором акты деятельности *точно* повторяются от цикла к циклу.

Процесс организации состоит в том, чтобы из разрозненных элементов создать целое (систему), обладающее возможностью осуществлять деятельность. Как рассматривалось выше (раздел 2), «сборке» системы должны предшествовать ее представление как целого и дальнейшая декомпозиция в мышлении. Это осуществляется в процессе проектирования (разновидность процесса производства – производство проекта), предваряющего организацию.

Элементы, из которых создается деятельность, включают субъектов, обладающих необходимыми социокультурными нормами (в том числе, профессиональной квалификацией), средства деятельности и институциональные нормы. Кроме того, в процессе организации должны быть установлены внешние связи создаваемой деятельности с другими видами деятельности для получения материала, обслуживания субъектов и средств, изменения норм.

Что касается воспроизводства деятельности, то, как отмечалось в предыдущем разделе, воспроизводство деятельности не предполагает неизменности ее конкретного субъекта, наоборот, смена субъекта (рассматриваемого не как функционально-деятельностная позиция, а как конкретная социальная организованность – индивид или организация) со временем является неизбежной. Следовательно, воспроизводство деятельности требует выполнения определенных условий. Это условие, сформулированное школой системомыследеятельностной методологии, состоит в *неизменности норм культуры*, определяющих деятельность. Воспроизводство деятельности определяется схемой, приведенной на рис. 13.

Схема воспроизводства предполагает мысленное разделение пространства социально-производственных ситуаций, в котором действуют люди, и пространства культуры, в котором передаются во времени (транслируются) образцы и нормы культуры. В каждом цикле воспроизводства эти образцы и нормы должны «проникать» в пространство социально-производственных ситуаций и определять деятельность тех конкретных индивидов и организаций, которые в данном цикле будут исполнять роль субъектов деятельности.

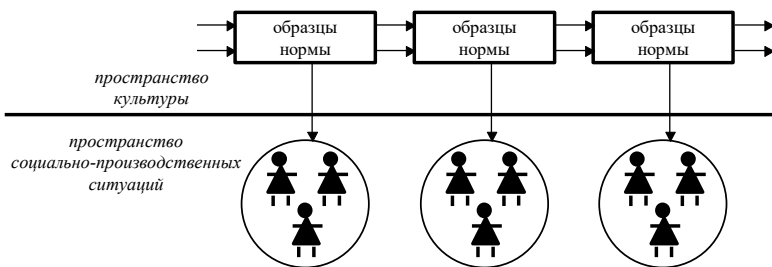


Рис. 13. Воспроизводство деятельности через трансляцию культуры (по Г.П.Щедровицкому)

Можно задать вопрос: если деятельность, как было показано в предыдущем разделе, регулируется не только нормами культуры, но и институциональными нормами, то почему в данную схему включены только нормы культуры? На этот вопрос может быть дано два ответа: один – методологический, а второй – утилитарный.

Методологический ответ состоит в том, что институциональные нормы не появляются «сами собой», это тоже продукт человеческой (нормотворческой) деятельности, а поэтому воспроизводство деятельности обеспечит воспроизводство в качестве одного из продуктов и институциональных норм деятельности. Точно так же, в отличие от экономики, методология управления не рассматривает «воспроизводства основных фондов», «воспроизводства оборотного капитала» и т.п., так как все эти «воспроизводимые» объекты являются продуктами соответствующих процессов производства²¹, и воспроизводство деятельности обеспечивает «воспроизводство» соответствующих объектов.

Итак, с методологической точки зрения, процесс воспроизводства рассматривается только по отношению к деятельности, и условием осуществления этого процесса является трансляция норм культуры и их проникновение в слой социально-производственных ситуаций.

²¹ Процессы реновации, например, ремонта оборудования, с методологической позиции также рассматриваются как процессы производства: производство продукта – отремонтированного оборудования – из материала – неотремонтированного оборудования.

Утилитарный ответ на поставленный выше вопрос заключается в том, что нормативное обеспечение деятельности (институциональные нормы) во времени сохраняется само собой, как бы «перетекая» из одного временного периода в другой, а для сохранения социокультурного нормирования необходимо, во-первых, обеспечить трансляцию норм культуры и их проникновение в социум с помощью специальных систем образования и воспитания (инкультурации), во-вторых, обеспечить отбор кадров, способности которых позволяют усвоить и освоить эти нормы и реализовать их в деятельности.

Из рассматриваемой схемы вытекает еще один важнейший вывод: *любое изменение деятельности, т.е. нарушение процесса воспроизводства, требует прежде всего, изменения норм культуры.*

Процесс производства, рассматриваемый вместе с процессом воспроизводства деятельности, являющейся механизмом производства, образует процесс *функционирования*. Процесс функционирования имеет многомерную природу: его продуктами являются одновременно продукт производства и все ресурсы, необходимые для повторения производства в следующем цикле воспроизводства, в том числе, и кадры, обладающие всеми необходимыми нормами и способностями. Соответственно, акт деятельности, продуцирующий этот процесс, должен включать задачи, средства и методы, действия по созданию как продукта производства, так и ресурсов для следующего акта.

Прекращение деятельности называется ее *захоронением* и означает прекращение процесса производства.

Наряду с воспроизводством и захоронением в число универсальных процессов входят *изменения деятельности*.

Изменения могут быть количественными или качественными, основанными на естественных или искусственных процессах. По этим основаниям можно выделить 4 типа процессов изменений деятельности.

1-й тип – рост, количественные изменения без качественных трансформаций. Рост может быть как положительным, так и отрицательным (сокращение). Структура связей и функции актов изменяемой деятельности сохраняются, остаются неизменными методы и средства деятельности, основные институциональные и социокультурные нормы, определяющие ее, но осуществляются изменения,

позволяющие увеличить или уменьшить количество производимого продукта.

В отличие от роста, остальные типы процессов предполагают качественные изменения. Изменяемая деятельность рассматривается всегда как система. Качественное изменение – это изменение структуры связей либо функций элементов – отдельных актов деятельности; оно может быть выражено в изменении средств и методов, используемых в этих актах, в любом случае изменяются процессы, порождаемые выполнением элементами их функций. Однако главное, что необходимо для качественного изменения деятельности – фиксация структурных и функциональных изменений в социокультурных нормах деятельности. Без изменения этих норм субъекты деятельности не будут готовы к исполнению своих функций в новых структурах, в том числе, к освоению новых институциональных норм, если это будет необходимо. Способ изменения социокультурных норм и лежит в основе различия трех типов качественного изменения деятельности, описанных ниже.

2-й тип – эволюция, качественные изменения, основанные исключительно на естественных процессах, т.е. происходящие без активного вмешательства управленца, под влиянием социокультурных норм и ценностных ориентаций, присущих членам данной организации или населению территории.

Эволюция, как правило, бывает продуктивной только в небольших организациях на первых стадиях их существования, когда члены коллектива «заряжены» новыми идеями, реализуют их в собственной активности без прилагаемых извне усилий. Как только в организации нарабатываются определенные стереотипы деятельности, творческое стремление к новому уступает место консервации стереотипов. Коллектив вступает в стадию зрелости, и если на пути дальнейших эволюционных изменений не поставлена преграда активными управленческими действиями, стадия зрелости переходит в стадию упадка, поскольку наработанные и консервируемые стереотипы приходят в несоответствие с изменившейся внешней средой. Большие организации, имеющие, с одной стороны, более жестко нормированную деятельность, а с другой стороны – большее число социальных групп, обладающих разными и конфликтующими субкультурами, а зачастую имеющих и конфликтующие интересы, могут не проявлять продуктивных эволюционных изменений даже на ранних стадиях. В этом

случае, в силу действия известного в кибернетике закона возрастания энтропии, эволюционные изменения будут стремиться разрушить существующие формальные структуры путем создания не совпадающих с ними и не предназначенных «для дела» неформальных структур; при отсутствии энергичного управленческого вмешательства такая эволюция быстро переходит в захоронение деятельности.

Такая же картина наблюдается в социально-политической сфере: вследствие несоответствия институционального устройства общества ценностям его активных членов могут возникнуть общественные движения, приводящие к изменению институциональных норм. Но при отсутствии профессионального управления такими процессами целостное институциональное обеспечение нового общественного порядка, соответствующее социокультурным нормам, не создается, социокультурные нормы, обеспечивающие *стабильность* нового порядка также отсутствуют, и множество противоречий между отдельными институциональными нормами, институциональными и социокультурными нормами, ценностями и социокультурными нормами разных социальных групп в конце концов разрушают созданный порядок. История последних десятилетий дает множество примеров подобных неудачных эволюций.

В числе причин, порождающих эволюционные процессы в рамках организации, можно также назвать физический и моральный износ основных фондов, инфляцию, изменения рыночной конъюнктуры и другие. Эти факторы будут изменять нормы деятельности, существующие в организации, в силу необходимости приспособляться к указанным явлениям; большинство из них порождает деструктивные изменения.

В отличие от употребления термина «эволюция» в политологии и других науках, где эволюцией именуется *медленные* качественные изменения, как естественные, так и искусственные, методология управления акцентирует внимание на механизме изменений (только естественные факторы!), но не на их темпах. Отсчет времени (темпоральность) в процессах управления весьма специфичен, управленческое время не адекватно физическому времени (подобно тому, как различаются физическое и биологическое время), поэтому различие «медленных» и «быстрых» в физическом измерении процессов в

управлении теряет смысл²². Иначе говоря, возможна медленная или быстрая (в обычном понимании времени) эволюция, но она должна происходить под влиянием внутренних, имманентных данной организации причин, а не в результате запланированного управленческого воздействия.

3-й тип – продуцированные изменения²³. Этот тип изменений, в противоположность предыдущему, основан на искусственных качественных изменениях, не имеющих под собой социокультурной базы. Для реализации изменений применяется сильное давление на людей (население территории, персонал организации), заставляющее их отказаться от привычных способов поведения. Выживание в такой среде становится большей и более трудно реализуемой ценностью, чем все другие ценности, а те люди, которые не готовы принять диктат руководства, устраниаются: помещаются в изоляцию, физически уничтожаются, увольняются из организации и т.п. В результате действий руководства, фактически представляющих собой насилие, люди отказываются от стереотипов, приобретают новые умения и включаются в новые виды деятельности.

При продуцировании изменений создаются новые структуры, перепрофилируется деятельность, закладываются новые нормативные основы и новые стереотипы (в частности, путем интенсивного идеологического воздействия, обучения и т.п.) – тем самым запускается новый процесс функционирования, эффективный в тех условиях, в которых он был спроектирован и запущен, и до тех пор, пока эти условия сохраняются. После изменения условий необходимо продуцирование новых изменений, т.е. вновь перепроектирование деятельности, новая идеологизация и обучение людей и запуск нового функционирования на очередной период квази-стабильности.

Продуцирование изменений связано с сильными социальными конфликтами, в организациях не создает мотивации персонала к работе по новым правилам, и поэтому не обеспечивает высокой эффективности деятельности.

4-й тип – развитие, качественные изменения, происходящие в форме искусственных процессов, основанных на естественных.

²² В настоящем учебном пособии, ввиду ограниченности объема, проблема темпоральности управляемых процессов и процессов управления подробно не рассматривается.

²³ Этот тип изменений иногда называют «революцией сверху».

Тот факт, что развитие основано на естественных процессах, означает, что движущим механизмом развития являются определенные ценностные ориентации и культурные нормы людей: населения территории или работников организации. С другой стороны, то, что развитие является искусственным процессом, означает, что этот процесс проектируется, планируется и реализуется согласно принимаемым управленческим решениям. Совмещение этих условий требует, чтобы управленческие решения, относящиеся к развитию, формировались *внутри* организации, в той социокультурной среде, которая характерна для нее в начальный момент развития.

Существует точка зрения, встречающаяся как у российских, так и у американских авторов, что развитие возникает в ситуации нехватки ресурсов и преодолевает эту ситуацию. «Ограниченные ресурсы ставят нам пределы только тогда, когда мы хотим делать что-то такое, для чего требуется больше, чем доступно, именно этих ресурсов и нет в достаточном количестве подходящих заменителей. Ограниченный ресурс перестает быть таковым, если наша потребность в нем уменьшается или мы научаемся использовать его все более и более эффективно, т.е. *если мы развиваемся*. Чем более развита личность или система, тем меньше они ограничены ресурсами» [2, с.65]. «...ресурсы – это отнюдь не природный материал (которым так богата Россия), а материал, для которого разработаны различные способы употребления в деятельности (условно говоря, технологии). Сто лет назад нефть и уран не были ресурсами, хотя были теми же минералами, которыми являются сегодня. Ресурсы – не естественные, а искусственные образования. Развитие при этом предполагает не привычное нам *деление ресурсов*, а их *умножение* посредством выработки новых способов употребления наличного материала в деятельности. Богатство и благосостояние, короче говоря, являются не начальным условием, а побочным продуктом, очередной превращенной формой развития» [16, с.15] «... в условиях ничем не ограничиваемого и не сдерживаемого роста (производства, потребления, качества жизни) нет и не может быть никакого развития. Если у нас есть все необходимое или мы можем без проблем все это произвести, то надобности в развитии просто не возникает. И наоборот, пределы роста, дефицит ресурсов вынуждают нас именно к развитию» [там же].

Процесс развития обычно представляется в виде последовательной совокупности шагов, каждый из которых ведет из прошлого в будущее параллельно двумя путями: с помощью естественных и искусственных процессов (рис.14). Каждый шаг развития будет изменять структуры деятельности, назначение отдельных ее актов и внутреннюю структуру самих актов (например, структуру задач, действий и т.д.). Эти изменения определенным образом зафиксируются в социокультурных нормах субъектов деятельности. Изменение социокультурных норм на каждом шаге подготавливает следующий шаг, задавая новые естественные процессы в системе, а следующий шаг приводит к очередной перестройке структур и норм и, тем самым, подготавливает очередной шаг.

Однако, в отличие от эволюции, это не происходит «само собой». На каждом шаге в структуре организации выделяется субъект, выполняющий по отношению к искусственной составляющей процесса развития функции организации, управления и руководства.

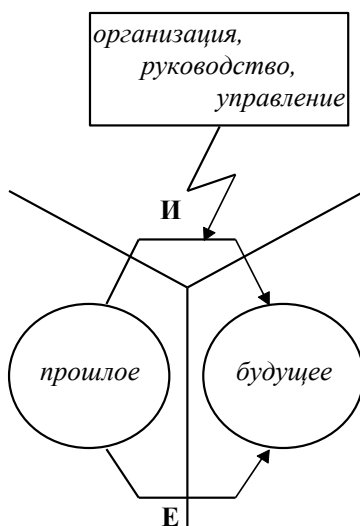


Рис.14. Схема шага развития:

Е – естественный процесс; И – искусственный процесс

Часто можно встретить выражение «непрерывное развитие». Изложенное выше описание процесса показывает, что развитие не может быть непрерывным. Каждый шаг развития приводит к новому стабильному состоянию, сохраняющемуся некоторое время, за которое должны окупиться затраты на проведенные изменения и подготовиться ресурсы для следующего шага изменений. Развитие в долгосрочной перспективе представляет собой чередование периодов изменений (собственно развития) и периодов стабильности. При отсутствии достаточного по времени (и, главное, по результатам деятельности) периода стабильности очередные изменения не могут быть подготовлены в социокультурном и материальном отношениях и, следовательно, не могут быть успешно реализованы.

Можно также встретить выражение «функционирование без развития невозможно». Как показывают материалы настоящего раздела, развитие – это нарушение, изменение деятельности, оно несовместимо с функционированием, осуществляемым только в условиях стабильности. Авторы приведенного высказывания пытаются утверждать, что соответствие деятельности изменяющимся условиям достигается только путем изменений – в этом они правы, но приведенное выражение нужно формулировать следующим образом: периоды стабильного функционирования должны обязательно сменяться периодами развития – но верно и обратное: периоды развития должны сменяться периодами *стабильного* функционирования. К сожалению, это не учитывается многими «реформаторами», действующими в политической сфере.

5. УПРАВЛЕНИЕ, РЕГУЛИРОВАНИЕ, РУКОВОДСТВО

Описанные в предыдущем разделе процессы производства, воспроизводства, функционирования, роста, продуцирования изменений, развития – являются *управляемыми* процессами.

Помимо управляемых процессов в число универсальных нужно включить управленческие процессы, а именно, *управление, регулирование и руководство*. Механизмом этих процессов являются акты *управленческой деятельности*, а субъектом этих актов – *менеджер*. Термин «менеджер» здесь обозначает функционально-деятельностную позицию, занимать которую может индивид, организация (коллегия министерства, совет директоров компании, правление, аппарат управления и др.) или другие объединения людей, создаваемые в целях управления (кружки качества и пр.).

Управленческие процессы могут иметь объектами либо управляемые процессы, либо их механизмы (акты деятельности), либо субъектов этих актов.

Процесс *управления* имеет объектом управляемый процесс. Благодаря управлению осуществляется *выбор* одного из возможных вариантов управляемого процесса. Для того, чтобы управление стало актуальным, управляемый процесс должен остановиться²⁴, после чего предполагаются возможными различные варианты его продолжения. Очевидно, что выбор варианта и последующее за ним изменение нарушает воспроизводство деятельности, являющейся механизмом управляемого процесса, в силу чего *процессы воспроизводства и функционирования не могут быть объектами управления*.

«Одной из характерных особенностей управляемой системы является способность изменять свое движение, переходить в различные состояния под влиянием различных управляющих воздействий... Всегда существует некоторое множество движений, из которого производится выбор предпочтительного движения, если речь идет об

²⁴ Остановка вызывается как внешними причинами, так и несоответствием состояния управляемого объекта ценностным ориентациям управленца. Разумеется, «физическая» остановка процесса не только не обязательна, но и нежелательна. Искусство менеджера состоит в том, чтобы предвидеть остановку и разветвление процесса (наличие вариантов), смоделировать остановку в мышлении и принять решение о выборе вариантов *до того*, как остановка наступит в реальности.

управляемой системе. *Где нет выбора, там нет и не может быть управления»* [10, с.18].

Хотя процессы воспроизводства и функционирования не являются объектами управления, вмешательство менеджера в их осуществление может быть необходимым. При самой наилучшей организации механизма процесса функционирования он все же испытывает множество незапланированных воздействий, дестабилизирующих его и приводящих к изменению деятельности вместо ее воспроизводства. Такие воздействия, часто имеющие случайный характер, называют *возмущениями*. Вмешательство менеджера в данном случае необходимо для сохранения воспроизводства, и такое вмешательство называется *регулированием*. Помимо поддержания воспроизводства деятельности регулирование применяется как одна из функций при управлении изменениями деятельности; его необходимость вызывается тем, что в процессе изменений объект управления также будет испытывать возмущения. Сущность регулирования состоит в том, что на механизм управляемого процесса оказывают *регулирующие воздействия*, компенсирующие действие возмущений. Регулирование можно считать частным случаем управления, преследующим всегда одну и ту же цель: поддержание заданного хода управляемого процесса. В этом смысле в процессе регулирования не осуществляется определение цели.

Кибернетика рассматривает три вида процессов регулирования: стабилизирующее регулирование, рассмотренное выше, программное и следящее. Программное регулирование осуществляется, когда цель управления задается не в виде стабильного, а в виде изменяющегося *по заданным правилам* состояния управляемого объекта. Определение цели осуществляется в процессе управления, а регулирование должно обеспечить соответствие фактического изменения объекта заданному изменению. Следящее регулирование – наиболее сложный вид регулирования, применяемый в динамичной среде. Оно предполагает обеспечение соответствия фактического изменения объекта изменяющейся в зависимости от различных обстоятельств цели, в том числе, при наличии случайной составляющей этого изменения. Процессы программного и следящего регулирования обычно включают в состав процесса управления.

Итак, процессы воспроизводства деятельности и функционирования являются объектами регулирования, но не управления в общем

смысле этого термина, а процессы изменения являются объектами управления и, в том числе, регулирования.

Управление можно рассматривать как процесс или как деятельность. Наиболее общее представление об управлении как процессе дает кибернетика, представление об управлении как деятельности разрабатывалось различными школами «научного менеджмента» [3], системомыследеятельностной методологией [26; 28] рядом других дисциплин.

С позиций кибернетики, управление есть совокупность процессов получения, передачи, переработки, хранения и использования информации [8] (рис.15).

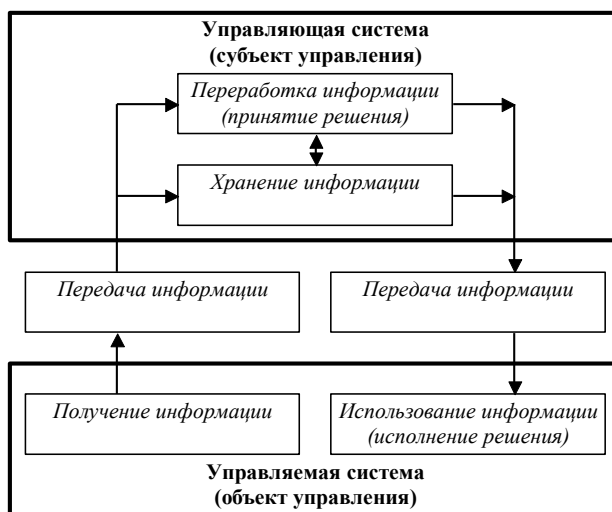


Рис.15. Структура процесса управления

Из информационных процессов, составляющих процесс управления, наибольший интерес в ракурсе настоящего курса представляет процесс переработки информации, завершающийся принятием управленческого решения. Получение, передачу и хранение информации можно рассматривать как процессы, обслуживающие процесс принятия решения. Хотя механизмы этих обслуживающих процессов могут быть весьма сложными, а недостатки их осуществления приводят к принятию неэффективных и/или нереализуемых решений, но правила осуществления этих процессов обычно достаточно ста-

бильны и опираются на некоторые зафиксированные нормы. Исполнение этих вспомогательных процессов обычно является делом не менеджера, а его обслуживающего аппарата. Зафиксированные нормы получения, передачи и хранения информации должны быть «вложены» в знания и умения работников этого аппарата.

Если кибернетика рассматривает управление как процесс, то различные школы «научного менеджмента» рассматривают управление, прежде всего, как деятельность. Структура управления как деятельности обычно представляется в виде совокупности функций управления. Перечни функций управления как подсистем деятельности управления разрабатывались на эмпирической основе многими авторами с самого зарождения научного менеджмента, достаточно полный обзор работ, содержащих такие перечни, приведен в книге Д.М. Гвишиани [3].

Процессный и деятельностный подходы к управлению связаны друг с другом представлением о деятельности как механизме процесса [24]. Однако структура процессов в кибернетике, выстроенная на рациональной основе, и эмпирически найденные структуры деятельностей (функций) в «научном менеджменте» не позволяют однозначно сопоставить их друг с другом как пары «процесс-механизм». Применительно к процессу принятия управленческого решения можно лишь утверждать, что этому процессу соответствует в качестве механизма акт управленческой деятельности, включающий свои средства и методы. Эти средства в определенных ситуациях могут опираться на знание, а в других ситуациях требовать проблематизации и создания нового знания посредством мышления.

Именно эта слабость «научного менеджмента» требует разработки вопросов управления на основе, позволяющей связать процессное и деятельностное представления об управлении в единое логическое и завершенное целое.

Управленческая деятельность включает процедуры исследования объекта (построения его модели), анализа (выявления проблем – противоречий в объекте и его внешней среде, препятствующих функционированию, а также несоответствий состояния объекта ценностным ориентациям управленца), проектирования (формирования цели и задач управления), планирования, контроля и другие. Соответственно, объект управления выступает в управленческой деятельности как объект исследования, анализа и проектирования. Процедуры плани-

рования имеют своим объектом не объект управления, а действия, совершаемые *над* этим объектом и *в* этом объекте; процедуры контроля относятся как к объекту, так и к совершаемым действиям, средствам и методам их осуществления.

Таким образом, управленческие процедуры определяют *управляемые процессы* – процессы создания, преобразования, перемещения и захоронения объекта управления. С другой стороны, процедура планирования определяет *управляемую деятельность*. Таким образом, управленческая деятельность имеет своим объектом как процессы, объектом которых является объект управления, так и деятельность, являющуюся механизмом этих процессов. Очевидно, что воздействие на процесс может быть осуществлено только через воздействие на его механизм – в силу этого при любой структуре управленческих процедур завершающей и непосредственно «выводящей» управленческое воздействие на объект является процедура планирования.

Цели управления ставятся как в отношении управляемых процессов (как выбор возможных продуктов этих процессов), так и в отношении их механизмов – актов деятельности, применяемых материалов, средств и методов. Так обеспечиваются, например, наименее затратные способы производства продукта или способы осуществления процессов, обеспечивающие иные преимущества. Формулирование и использование критериев оценки и выбора по отношению к параметрам механизма открывает дорогу для *оптимального* управления, когда обеспечиваются не только необходимый продукт, но и некоторый наилучший способ его производства.

Менеджер воздействует на управляемые процессы путем воздействия на их механизмы – акты деятельности, осуществляемые *субъектами*. Управление реализуется путем изменения норм деятельности, выполняемой отдельными субъектами, а также путем изменения организации деятельности разных субъектов, осуществляющих различные акты деятельности. Изменение норм требует воздействия на субъектов деятельности. Это воздействие составляет сущность процесса *руководства*. Назначение руководства – *институциональное нормирование* деятельности персонала в соответствии с задачами управления. Таким образом, процесс руководства подчинен процессу управления и является *средством* реализации управления.

Таким образом, перечисленные управленческие процессы направлены на разные объекты, а именно, менеджер *управляет процессами*

и *руководит людьми* (как субъектами деятельности – механизма управляемых процессов).

Западные управленческие школы обычно разделяют руководство и влияние: руководство использует власть принуждения, влияние – власть убеждения, стимулирования и авторитета. Такое разделение, безусловно, целесообразно при рассмотрении управленческой деятельности на уровне процедур, однако не имеет смысла при рассмотрении на уровне базовых понятий: как руководство, так и влияние осуществляются с использованием инструментов *власти* и отличаются лишь выбором используемых инструментов.

Может показаться, что воздействия необходимы не только на субъекта управляемой деятельности, но также на средства, методы и условия работы этого субъекта – но такое возражение будет несостоятельным, так как средства, методы и условия, для того, чтобы их создавать или изменять, должны быть представлены как результаты чьей-то деятельности, а их создание или изменение, в свою очередь, есть процесс, требующий управления. Таким образом, управленческое воздействие в конечном счете направляется на совокупность субъектов, осуществляющих и обслуживающих управляемую деятельность – иначе говоря, осуществляющих *кооперированную управляемую деятельность*. Эти субъекты должны осуществлять действия в рамках имеющихся средств, методов и условий (поскольку их создание или изменение является уже результатом какого-то действия) – следовательно, чтобы реализовать управляемую деятельность в соответствии с планом эти субъекты должны *знать*, что надо делать, *уметь* это делать и *хотеть* это сделать.

Таким образом, управленческое воздействие на субъекта деятельности, обеспечивающее реализацию управляемой деятельности (и, как следствие, управляемого процесса) в соответствии с планом, включает три компонента: *регламентацию, обучение, стимулирование*.

В ранее использованных нами терминах эти компоненты означают создание институциональных (задание), социокультурных (умение) норм деятельности и мотивации к этой деятельности. Мотивация опирается на социокультурную и ценностную сферы субъекта деятельности.

В любом случае средством воздействия на деятельность через воздействие на субъекта деятельности являются социальные отношения, важнейшее значение из которых для менеджмента имеет *власть*. Принципиально важно выделение трех типов отношений: межфункциональных, межличностных и функционально-личностных [20]. Не

менее важно различать личность субъекта деятельности (индивида), его функциональную позицию, социальный статус и социальную роль. *Реально руководит* организацией тот, чей социальный статус и социальная роль, определяемые как формальными, так и неформальными признаками, позволяют выражать свою волю в деятельности других людей. *Реально управляет* тот, кто способен анализировать ситуации, вырабатывать решения и реализовать их. Если управленец не является руководителем, то он должен путем убеждения, стимулирования или манипулирования навязывать свои решения руководителю. Хотя манипулирование запрещено этическими кодексами управленцев большинства цивилизованных стран, во всем мире существует огромное число организаций, где руководитель, обладающий властью формально, является лишь орудием в руках человека, статус и роль которого незаметны, но который владеет искусством заставлять других проводить его решения – не используя при этом принуждение как «видимый» инструмент власти. Тот факт, что субъект, реально управляющий процессами, может занимать любую должностную позицию, а не обязательно быть руководителем, обычно обозначают как «принцип управления из любой точки».

Субъект управления – это не должность, это функционально-деятельностная позиция, которую любой из индивидов, являющихся субъектами деятельности, занимает по самоопределению. Субъекты управления могут не входить в формальные организационные структуры управления. Они осуществляют управленческие функции в силу наличия способностей к рефлексии, коммуникации и мышлению, ценностных установок на управление всей системой и умения осуществлять управленческие воздействия (регламентацию, обучение, стимулирование). Те управленцы, которые входят в формальные управленческие структуры (руководители), добавляют в свой арсенал лишь принуждение к исполнению их решений, впрочем, реальная эффективность принуждения заслуживает отдельного обсуждения. В то же время при отсутствии каких-либо из перечисленных интеллектуальных способностей формальный руководитель может не быть реальным управленцем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании материала, изложенного в настоящем пособии можно сделать следующие выводы.

1. Управление можно рассматривать как процесс и как деятельность. Как процесс управление представляет собой совокупность информационных процессов: получения информации, ее передачи, переработки информации и принятия управленческого решения, хранения информации, ее использования для исполнения решения. Как деятельность управление включает процедуры исследования объекта управления и построения его модели, анализа модели для выявления проблем, проектирования целевого состояния объекта, разрешающего выявленные проблемы, реализации целевого состояния посредством формирования перечня задач, планирования действий по их выполнению, регламентации действий исполнителей, при необходимости – обучения и стимулирования исполнителей, контроля исполнения и регулирования – обеспечения соответствия фактического исполнения плану.

2. В основу теории и методологии управления должна быть положена онтологическая схема объекта управления – социально-деятельностной системы, отображающая все существенные свойства этой системы и ее элементов.

3. Для анализа объекта управления необходимо применять системный подход, позволяющий анализировать объект одновременно в планах процессов, функций, формальных и неформальных отношений между людьми, организациями, их подразделениями и т.п.

4. Исследование объекта управления должно проводиться во всех научных предметах, которые необходимы для описания целостного объекта. Полученные в разных научных предметах и в разных планах системного анализа знания необходимо синтезировать в единое целое.

5. Получаемое при исследовании объекта управления знание принципиально неполно, не вполне достоверно и не оперативно. Вследствие этого управленческое решение всегда принимается в условиях неустранимой неопределенности.

6. Управление в типовых, повторяющихся ситуациях строится на основе знания о действиях, необходимых в таких ситуациях. Управ-

ление в нестандартных ситуациях требует «включения» интеллектуальных процессов: рефлексии, понимания и мышления – и формирования с их помощью нового знания, адекватного ситуации.

7. Наивысшая эффективность управления достигается посредством методологической рефлексии – анализа средств, методов и организации собственного мышления управленца, что позволит найти наилучшие способы организации, средства и методы мышления для разрешения проблемных ситуаций и решения управленческих задач.

8. Деятельность людей регулируется институциональными и социокультурными нормами. В зависимости от стабильности норм различают репродуктивную деятельность, основанную на неизменных нормах, и инновационную мыследеятельность, основанную на генерации новых норм и изменении действующих.

Воспроизводство (репродуцирование) деятельности требует трансляции (передачи во времени и в пространстве) норм культуры акторов, усвоения и освоения этих норм субъектами деятельности. Изменение деятельности (инновация) требует первоочередного изменения норм культуры субъектов деятельности.

9. Важной характеристикой деятельности является ее позиционная структура, отображающая функционально-деятельностные позиции субъектов деятельности (индивидов, организаций) и их взаимосвязи.

10. Процессы в объекте управления подразделяются на искусственные (управляемые данным субъектом) и естественные (не управляемые вообще или управляемые другими субъектами). Наибольший интерес для управленца представляют искусственные процессы изменения деятельностей в объекте, в первую очередь – процесс развития, представляющий собой искусственный процесс, осуществляемый на основе протекающих в объекте естественных процессов.

11. Процессы воспроизводства и функционирования не могут быть объектами управления, но подлежат регулированию, обеспечивающему их направленность на достижение неизменных целей. Объектами управления являются процессы изменения деятельности.

12. Изложенные выше выводы должны быть положены в основу как методов, используемых в практике управления, так и методов, используемых теорией управления для анализа и проектирования процессов и систем управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
3. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – 2-е изд. – М.: Наука, 1972. – 536 с.
4. Генисаретский, О.И. Понятие о деятельности. В работе «Дизайн в сфере проектирования. Методологическое исследование», гл.2. / О.И. Генисаретский // Труды ВНИИ технической эстетики. Вып. 61. Ч.1. – М., 1990.
5. Генисаретский, О.И. Методика и теория дизайна. В работе «Методологические проблемы теории дизайна». Гл. 1. / О.И. Генисаретский // Труды ВНИИ технической эстетики. Вып. 61. Ч.1. – М., 1990.
6. Гранберг, А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. – 2-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2001. – 495 с.
7. Кистяковский, Б.А. В защиту права. // Вехи. Интеллигенция в России: сб. ст. 1909-1910 гг. / Б.А. Кистяковский. – М.: Молодая гвардия, 1991. – С.109-135.
8. Колмогоров, А.Н. Кибернетика / А.Н. Колмогоров // Большая советская энциклопедия. – 2-е изд. – Т.51.– М.: Советская энциклопедия, 1958.
9. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб: Наука, 1996. – XV+589 с.
10. Лернер, А.Я. Начала кибернетики / А.Я. Лернер. – М.: Наука, 1967. – 400 с.
11. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
12. Парсонс, Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М.: Академический Проект, 2000. – 880 с.
13. Пермяков, Ю.Е. Право: учеб. пособие / Ю.Е. Пермяков // Основы жизненного самоопределения; под ред. Э.Я. Дмитриевой. – Самара: Самарский дом печати, 1996. – С. 322-355.
14. Программа инновационной игры / под ред. Н.Т. Сорокиной и В.С. Дудченко. – Ярославль: ЯФ ИПКНефтехим, 1987. – 107 с.
15. Репин, В.В. Глоссарий по реинжинирингу бизнес-процессов / В.В. Репин. // <http://www.finexpert.ru>.
16. Русская идея: демократическое развитие России / М.В. Рац и др. // Вопросы методологии. – 1995. – №1-2.– С. 3-23.

17. Современный словарь иностранных слов. – СПб.: Комета, 1994. – 72 с.
18. Фельдбаум, А.А. Теоретические основы связи и управления / А.А. Фельдбаум, А.Д. Дудыкин, А.П. Мановцев, Н.Н. Миролюбов. – М.: Физматгиз, 1963. – 932 с.
19. Цлаф, В.М. Проблема стимулирования труда: социокультурный аспект / В.М. Цлаф // Социологические методы управленческого консультирования: материалы Всесоюзной конф. – Тольятти, 1990. С.97-112.
20. Цлаф, В.М. Об исследовании отношений между работниками предприятий / В.М. Цлаф // Социологические методы управленческого консультирования: материалы всесоюзной конф. – Тольятти, 1990. – С.67-69.
21. Цлаф, В.М. Управленческие проблемы: их сущность и логическая структура / В.М. Цлаф // Вопросы методологии. – 1998. – №1-2.
22. Цлаф, В.М. Реформирование промышленного предприятия: метод. пособие для руководителей предприятий / В.М. Цлаф. – Самара: Администрация Самарской области, 1999. – 118 с.
23. Цлаф, В.М. Проектирование организаций: новая парадигма / В.М. Цлаф // Антикризисный менеджмент. – 2004. – №2. (Киев, Украина). – С. 9-15.
24. Щедровицкий, Г.П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектировочной деятельности / Г.П. Щедровицкий // Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология). – М.: Стройиздат, 1975.
25. Щедровицкий, Г.П. Схема мышления деятельности – системно-структурное строение, смысл и содержание / Г.П. Щедровицкий // Избранные труды. – М.: Школа культурной политики, 1995. – С. 281-298.
26. Щедровицкий, Г.П. Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. – М.: Школа культурной политики, 1995. – 800 с.
27. Щедровицкий, Г.П. Философия. Наука. Методология / Г.П. Щедровицкий. – М.: Школа культурной политики, 1997. – 656 с.
28. Щедровицкий, Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: курс лекций / Г.П. Щедровицкий. – 2-е изд. – М., 2003. – 478 с.
29. Эшби, У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. – 432 с.
30. Burke, W. Warner. Organization Development. A Normative view / W. Warner Burke. – Reading: Addison-Wesley P.C., 1987. – 190 p.