



\* ПСИХОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

Т.В.Рассовская

## ***Железная мужская логика.***

**Если тебя вынуждают к конфликту — объявляй войну.**

***Логика переговорщика.*** Никогда не объявляй о начале «военных действий», даже если ты почти готов их начать. Профессионал переговоров никогда не покинет помещение в знак протеста. Это политики из парламента так уходят. А переговорщики сидят до тех пор, пока не выработают хоть какую-либо приемлемую форму соглашения.

Или хотя бы видимость такого соглашения. Так что, если ты видишь, что пока никаких позитивных результатов не предвидится, не следует это констатировать вслух.

Лучше подвести итог переговоров словами:

***«Несмотря на расхождения в деталях, у нас интересы общие, иначе мы бы здесь не собрались»...***





## Социальный заказ индустриального общества выражается в вопросах:

- ❖ «Как лучше построить систему управления в организации?»;
- ❖ «Какими качествами необходимо обладать менеджеру, чтобы быть профессионально успешным?»;
- ❖ «Как сделать управление коллективами наиболее эффективным?»



Любой коллектив имеет свои особенности, стремления и предпочтения. И даже тщательное изучение и объяснение «внутренней природы» одних людей и особенностей конкретных коллективов не позволяет достоверно и однозначно предсказывать **поведение других**. Поэтому управляющие всех рангов, принимая управленческие решения, каждый раз имеют дело с особой ситуацией, в которой малоэффективен формальный подход.



Управление — это не столько наука, сколько искусство, суть которого состоит в способности руководителя применять имеющиеся научные разработки в области управления — в конкретных практических ситуациях его управленческой деятельности. Но для этого нужно знать эти «имеющиеся научные разработки» в области психологии управления.

Впервые об управлении как самостоятельной области научного исследования заговорили после появления книги Ф. У. Тейлора «**Принципы научного менеджмента**» [1911], в которой были выделены первоначальные принципы управленческого труда.

В 1920-е гг., известный французский инженер А. Файоль описал последовательную **систему принципов менеджмента**.

В результате слияния **управления и психологии**, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная **междисциплинарная наука — психология управления.**



*Предметом* психологии управления  
являются **психологические**  
**закономерности** организации  
управленческого процесса, а также  
**управленческие отношения** с точки  
зрения ситуаций менеджмента.

Традиционно в психологии управления рассматриваются **управленческие отношения** между:

- субъектом и объектом управления;
- членами организации,

находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на **взаимное согласование действий исходя** из поставленных задач;

- различными

Организационными **подразделениями** в пределах одного и того же объекта управления.



*Объектом управления* может быть часть объективной действительности, **на которую направлено управленческое** воздействие. Объектом управления могут выступать как **отдельные индивиды**, так и **социальные группы**.

*Субъектом управления* является **носитель (источник) управленческой активности**, направленной на определенный объект управления.

Субъектом управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

При этом субъекты и объекты управления могут взаимодействовать, оказывая влияние друг на друга.



# Основная задача психологии управления:

- Анализ и описание психологических *условий и особенностей управленческой деятельности,*
- Приведение их **в систему**, раскрытие закономерностей и определение **причинных связей** между ними для разработки **практических выводов и рекомендаций.**

## Основные направления (области) исследования в психологии управления:

- общие и процессуальные вопросы организации управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- вопросы **взаимодополнения** процессов руководства и лидерства;
- внутриорганизационные социально- психологические **процессы и явления**, возможности целенаправленного управления ими в деятельности руководителя;
- **личности** руководителя и сотрудников, возможности их профессионального самосовершенствования и развития;
- **управленческое общение** и взаимодействие руководителя с подчиненными.

***Связь психологии управления с другими смежными психологическими направлениями.***

Теснее всего психология управления связана с

- социальной психологией;
- психологией личности;
- психологией развития и
- акмеологией

Психология управления имеет свой специфический взгляд на проблему **развития личности** и формирования профессионально значимых **личностных качеств руководителя** и его **профессионализма**, связывая их с конкретными аспектами профессиональной деятельности.

**Современная психология управления является частью практической психологии и в настоящее время уверенно заняла свое место в системе психологических наук.**



Управление — направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.



**Организационное управление** — это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый **персоналом управления**, наделенным для этого соответствующими **полномочиями и ответственностью**.

Главная цель организационного управления заключается в **обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.**

\* ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ С

РАЗЛИЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СТРУКТУРАМИ



\* *ОРГАНИЗАЦИЯ  
И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ*

## 1. Виды структур организации

Руководитель-профессионал отличается, прежде всего, способностью сделать выбор и адекватностью соответствующим внешним и внутренним бизнес-факторам: структуре организации, стилю и уровню руководства.

**Структура организации и стиль руководства эффективны при их соответствии специализации, этапу развития и актуальным задачам фирмы.**

Как правило, рассматриваются три основных вида структуры организации, наиболее соответствующие

по **коммуникативно-управленческим связям**:

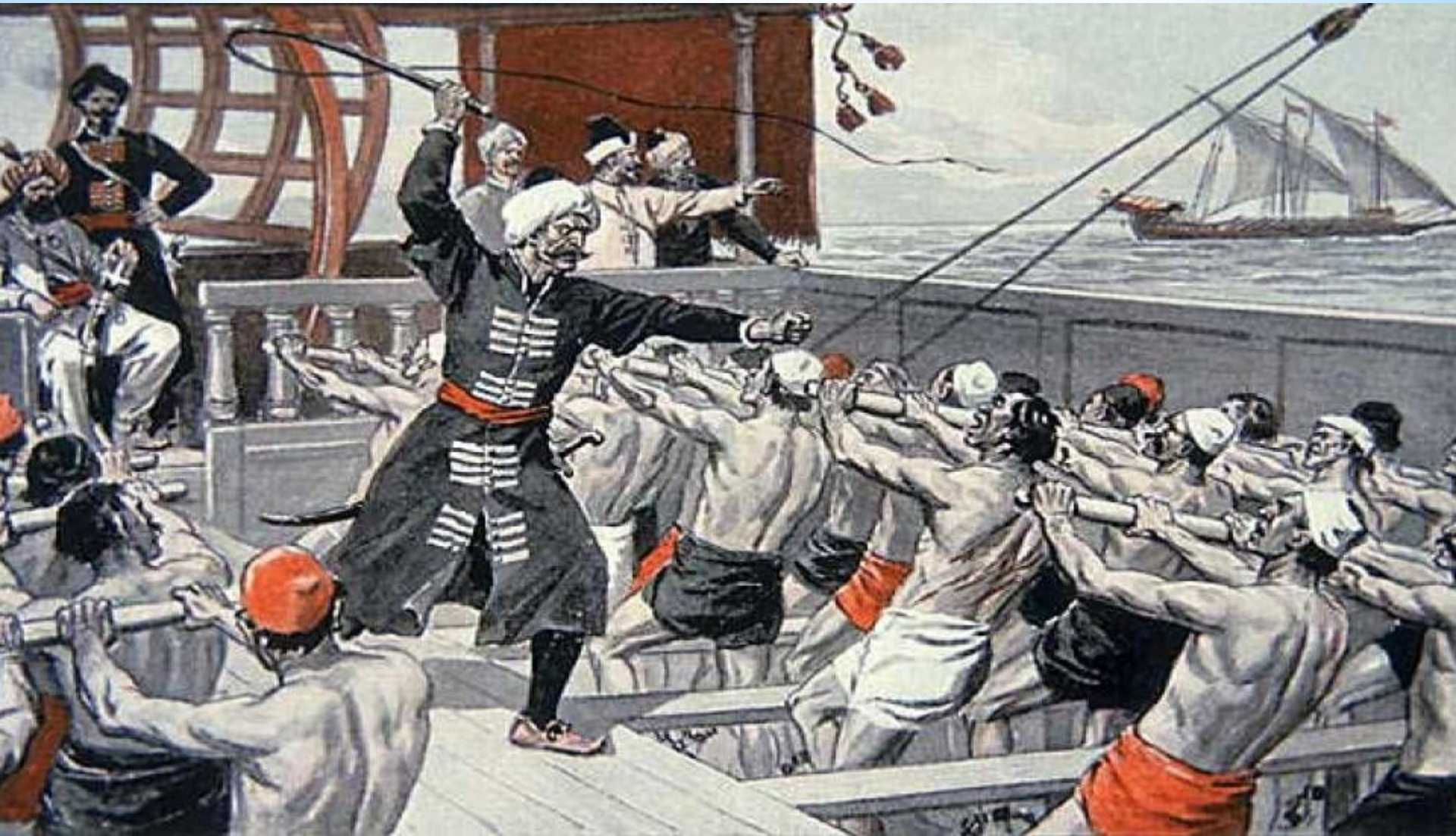
- иерархическая (линейная);
- дивизионная (функциональная);
- матричная (линейно-функциональная).

## *Иерархическая структура*

При передаче управленческих сигналов характеризуется преобладанием субординационных линейных связей от вышестоящего звена управления к нижестоящему. В максимально положительном варианте ее восприятие будет создавать у сотрудников **ощущение патриархальной семьи**, где вся ответственность лежит на возглавляющем ее человеке.

В отрицательном варианте эта структура будет выглядеть как жесткий механизм, низводящий живых людей до положения неодушевленных и безличных средств производства.

# **Иерархическая структура**



Как правило, подобная структура применяется в организациях, где в силу производственной необходимости исключительное значение имеет единоначалие, сотрудниками строго соблюдается общая и трудовая дисциплина (организации производства различного вида товаров, строительства, транспорта и энергетики, охранные структуры и т.д.).

***Иерархическая  
структура***







***Иерархическая  
структура***

Как видно из представленной схемы, в такой организационной структуре все или почти все производственные вопросы решаются через привлечение нижестоящим звеном вышестоящего,

при этом они

практически не взаимодействуют на одном уровне управления.



## *Дивизионная (функциональная)*

Структура характеризуется преобладанием горизонтальных управленческих связей, по которым происходит взаимодействие между руководителями или подчиненными одного уровня.

В позитивном варианте восприятие такой структуры  
будет создавать у персонала компании ощущение  
**единения посредством общих целей и задач, общей  
ответственности за результат труда,**

КОЛЛЕКТИВИСТСКОГО

подхода в решении

Производственных

проблем.



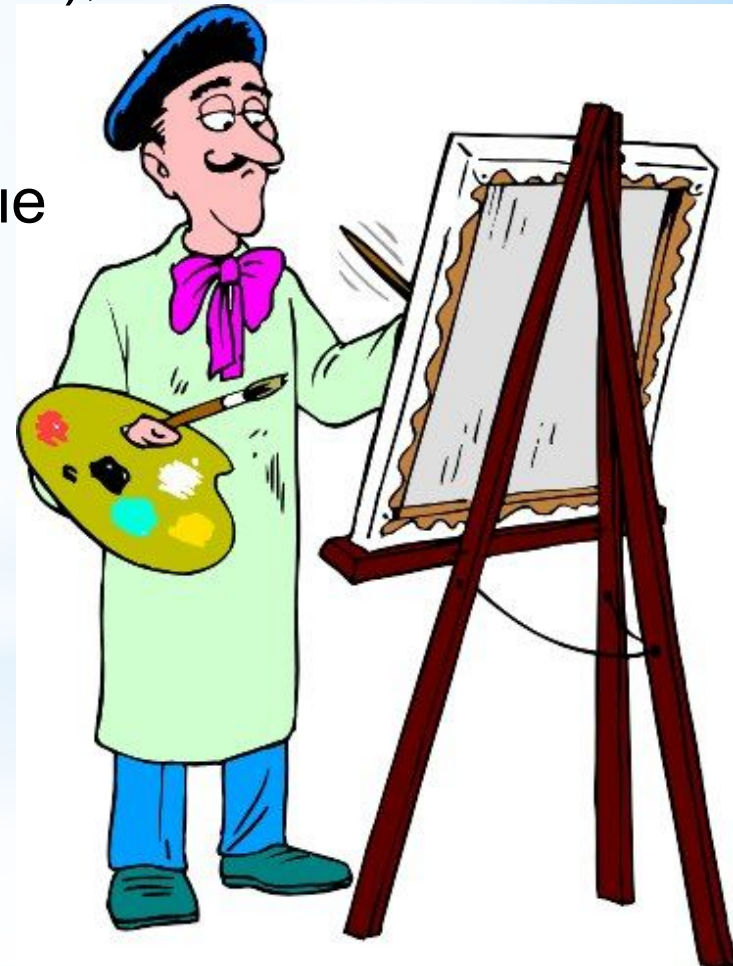
В негативном варианте данная структура может **способствовать личной безответственности**, стремлению переложить свои функции на другого, самоустраниться, не раскрыв свой потенциал в полной мере.

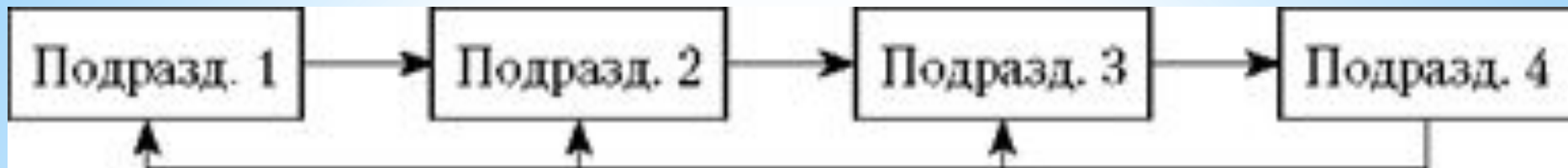


*Дивизионная (функциональная)*

Доминирование дивизионной структуры в системе управления наиболее наглядно отражено в организациях (в учреждениях, группах), где результатом деятельности служит **какой-либо продукт творческого процесса** (общественные организации, благотворительные фонды и акции, социально-политические движения, мероприятия и т.д.).

*Дивизионная (функциональная)*





для принятия какого-либо решения каждое звено цепи структуры имеет одинаковое значение и равную статусность. Эти решения характеризуются условием коллегиальности. При выпадении одного из звеньев конечный продукт все равно будет представлен и создан, хотя, возможно, он будет незначительно отличаться по качественным показателям.



*Дивизионная (функциональная)*

## *Матричная (линейно-функциональная)*

структура характеризуется наличием хорошо и сбалансированно функционирующих линейных (вертикальных) и функциональных (горизонтальных) управленческо-коммуникативных связей между отдельными руководителями, структурными подразделениями и исполняющим звеном организации





В статичном состоянии такая система напоминает **соты в пчелином улье**, но во временном факторе из-за высокой мобильности взаимообразных коммуникационных связей она может видоизменяться в зависимости от поставленной производственной задачи, технологического процесса.

*Матричная (линейно-функциональная)*



Соответственно могут образовываться рабочие группы, как мозаика в калейдоскопе.

От руководителя такой компании потребуются максимальное внимание, самодисциплина и высокие трудозатраты для координации успешного функционирования организации в целом.



*Матричная (линейно-функциональная)*



Матричная структура в одной организации будет восприниматься персоналом, как улей, где каждый занят своим делом,

в другом — как хаос, где не было, нет и не будет порядка





Здесь линейные связи носят управляющий характер преимущественно **односторонней направленности**, а горизонтальные функциональные связи выполняют в основном **коммуникативную задачу** — взаимодействие звеньев производственной цепи.

Кроме представленных выше основных структур управленческих связей целесообразно упомянуть еще об одной структуре, которую определяют как штабную.



Ее применение эффективно и наиболее целесообразно на *начальном* этапе создания организации, когда существует команда единомышленников. Стиль управления в этом случае лидерский.

*штабная*



**Единоначалие существует**, но подготовка решения и разработка основополагающих стратегических задач происходят путем коллективного творческого процесса. Управленческие вопросы решаются не по **типовым схемам администрирования**, а через **согласование и коллективное принятие решений**.



*Несмотря на недолговечность, из-за своей значимости этот период в жизни организации должен быть выделен и отражен в таких нормативных актах предприятия, как*

*Положение о структурных подразделениях, должностные инструкции руководящего состава организации, Устав*

*и т.п.*



По истечении определенного времени, когда **организация** **приобретет устойчивость** **на рынке, стабилизируются** **производственные процессы,** **необходимость в такой** **системе отпадает.**



В этом случае необходимо перейти к **линейно-функциональной системе управленческих связей.** На практике это влечет пересмотр основополагающих положений нормативных документов организации (устав, штатное расписание, инструкции, положения и др.). **Эта процедура неизбежна.**

Встречаются различные их комбинации, которые, динамично развиваясь, **переходят одна в другую** в зависимости от той или иной производственной задачи, поставленной перед организацией различными изменяющимися внутренними и внешними факторами.



# *Стили руководства*



**Руководство** — произвольное (целенаправленное) воздействие **руководителя** на руководимых людей, а также их общности, направленное на **побуждение** их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.



Руководитель в процессе управления подразделением в той или иной степени выполняет и аналитические управленческие задачи (анализ и прогнозирование ситуации, определение целей и постановка приоритетных задач, определение ресурсов и средств, необходимых для решения задач, планирование деятельности и т. д.), и задачи по непосредственному руководству людьми (организация деятельности подчиненных, их мотивирование и контроль деятельности).



Эффективность руководства в значительной мере зависит от его **стиля**.

Под этим понятием понимаются «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и **индивидуально - психологических особенностей личности руководителя**».

Общие и наиболее часто цитируемые стили руководства описаны Куртом Левиным.

В различных источниках они имеют разные названия и определения, хотя суть содержания понятий при этом не изменяется:

- **авторитарный** (автократический, диктаторский, директивный и т.д.);
- **демократический** (парламентарный, «метод длинных вожжей» и т.д.);
- **отстраненный** (анархичный, либеральный, попустительский и т.д.).

## Общие характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.

Параметры	авторитарный	демократический	либеральный
Сосредоточение власти	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя	Снятие руководителем с себя ответственности и условное «отречение» от власти в пользу группы



Зарубежные источники отмечают, что большинство руководителей на предприятиях используют автократические методы руководства людьми. Это считается оправданным и бесприкрытым, поскольку запланированные и тщательно подготовленные руководством мероприятия наталкиваются на преграды человеческого фактора, скрытое или открытое сопротивление и даже саботаж исполнителей.



Этот стиль характеризуется, прежде всего, наличием *официальности в отношениях с подчиненными, отсутствием доверительности, нежеланием считаться с мнением работников, сопровождаемыми повышенной конфликтностью не только в отношениях с отдельными подчиненными, но и целых рабочих групп.*



Лидер лично обращается к членам коллектива, чтобы узнать их позицию, в удобном для себя порядке.

Прерывает аргументацию говорящего, если считает ее неверной или несхожей со своей собственной позицией, давая понять каждому сотруднику, где его место.

Самостоятельно делает выбор из вариантов.



Самостоятельно делает выбор из предложенных вариантов.

Парадоксально то, что авторитарный руководитель может добиться более высоких результатов в производительности труда работников, используя такие отрицательные, с психологической точки зрения, явления, как агрессивную направленность деятельности работника, стресс-методы управления и т.д.



За таким подъемом, как правило, всегда наступает период спада и депрессии. Работник порой просто не успевает восстановиться до уровня нормального трудоспособного состояния. Длительное его пребывание в таком производственном режиме в конце концов может привести к эмоциональному срыву и даже к потере здоровья.



Сторонники применения этого стиля в управленческой деятельности нередко ссылаются на З. Фрейда, аргументируя свои убеждения его высказыванием о том, что «продуктивная работа отчасти является функцией выражения агрессивности по отношению к лидеру». При благоприятных обстоятельствах авторитарный руководитель будет восприниматься подчиненными как глава клана или семьи в патриархальном смысле этого понятия.



В противном случае — как символическая фигура, олицетворяющая жесткость и бесчеловечность иерархической структуры.

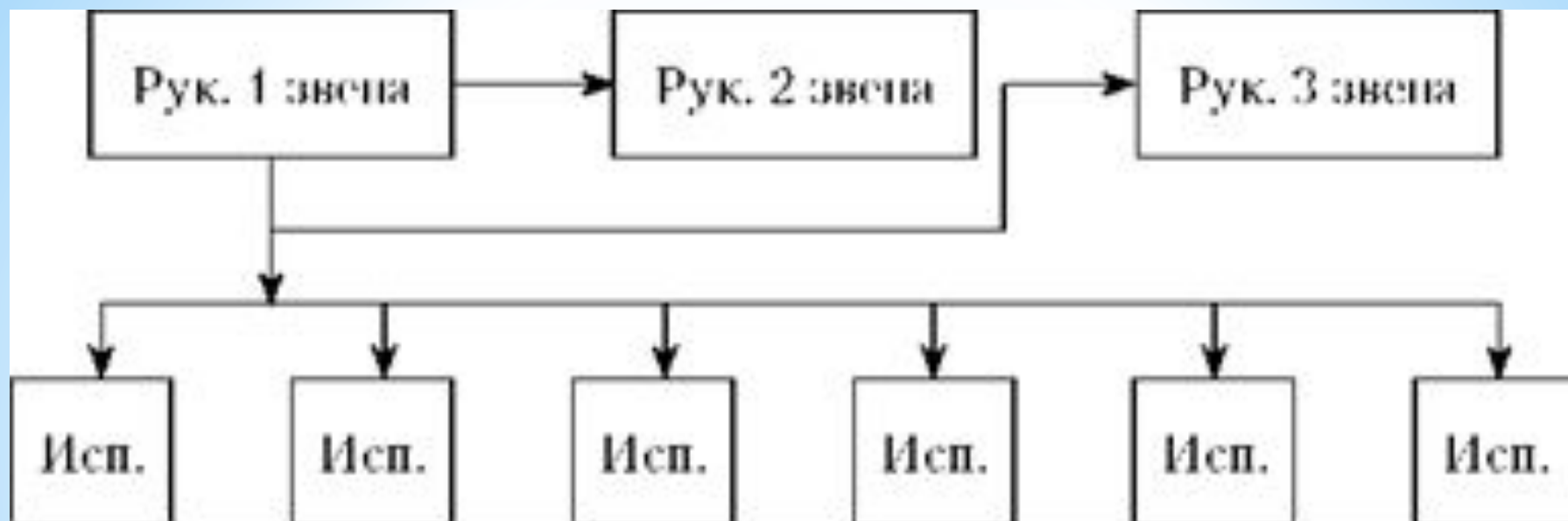


На практике встречаются различные типы **авторитарного** стиля руководства. Рассмотрим наиболее характерные из них.

### Диктаторский.

Данный стиль руководства характеризуется односторонней безоговорочной направленностью управленческой коммуникации непосредственно **от руководителя к исполнителям**, минуя средние и низшие звенья управления.





Диктаторский



**Плюсы данного стиля:** он необходим и наиболее эффективен при решении *оперативных, безотлагательных и кризисных профессиональных задач*, когда любое промедление способно повлечь необратимые или катастрофические последствия.

**Минусы данного стиля:** практически недопустимо применение в *продолжительном временном отрезке* работы организации, так как может привести к «распылению» *руководящей функции менеджера* и потере им ориентации в решении стратегических задач.

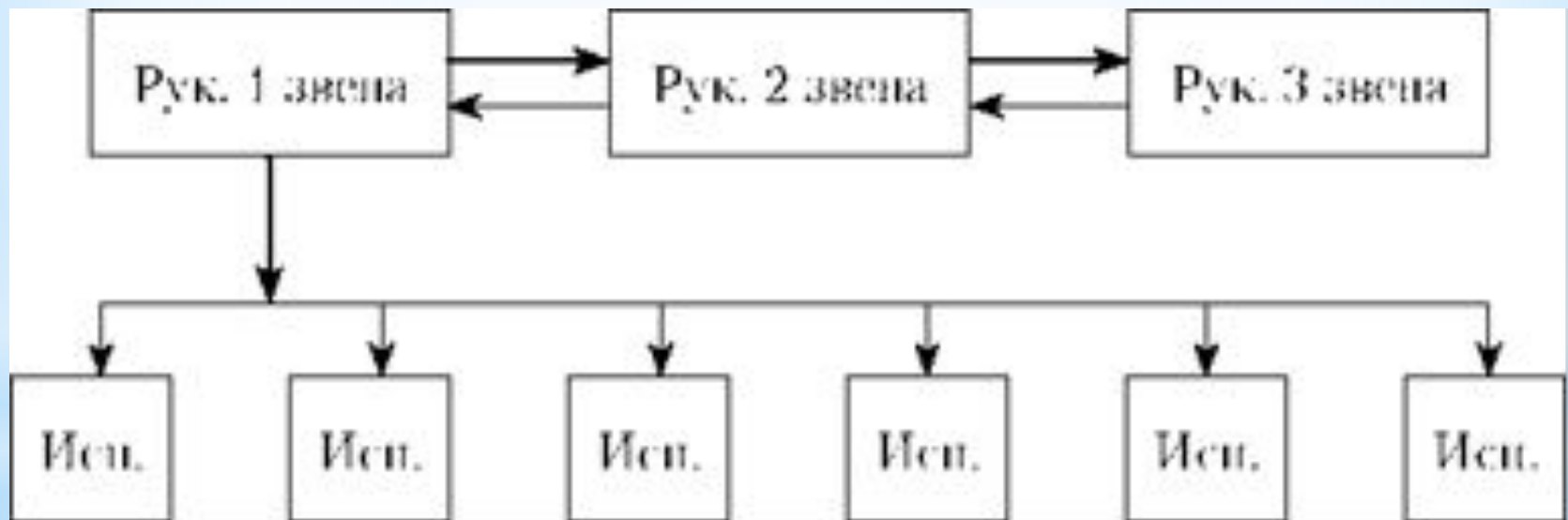
## Авторитарный.

Это разновидность предыдущего типа стиля руководства.

К характеристикам первого стиля добавляется *некоторая возможность корректировки решений руководителя первого звена*

управления — мнениями, рекомендациями других менеджеров, т.е. **они в определенной степени имеют возможность влияния на управленческую коммуникацию**

Авторитарный тип выделен в отдельный исключительно потому, что задачи, которые он призван решать, имеют отличный от предыдущего типа характер.



**Плюсы:** необходим и наиболее эффективен при решении оперативных и безотлагательных задач, возникающих на самой первой стадии организации работы

предприятия, когда от скорости прохождения решения от первого звена до последнего, участвующего в производственном процессе, зависит успешность

в подъеме и становлении организации как структурного конкурентоспособного участника рынка.

**Минусы** аналогичны диктаторскому типу стиля руководства.

