

Т.Б.Казбеков

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетов (E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Психолого-управленческая проблематика в деятельности руководителя

В статье проанализирована структура личности как определенная совокупность врожденных и социальных качеств конкретной личности. Раскрыто значение психологии управления, изучающей психологические закономерности и возможности по развитию способностей и качеств личности. Обоснована необходимость выделения определенных уровней в психолого-управленческой проблематике в деятельности руководителя. Автором акцентировано внимание на психологических аспектах взаимодействия руководителя с членами организации. Доказано, что в управленческой деятельности руководитель должен учитывать возникающие в процессе реализации управленческих решений трудности. Сделан вывод, что на уровень психологического климата в коллективе оказывают влияние многообразные социальные факторы, например, численность коллектива или уровень образования его членов.

Ключевые слова: личность, психологические качества, структура, психология управления, психологические аспекты, трудности, эффект, зависимость, конфликтность.

Анализ психологических качеств личности

Основная задача руководителя — общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Главное внимание он сосредоточивает на решении важнейших стратегических проблем (подбор, расстановка, обучение и воспитание кадров, координация работы исполнителей и т.д.).

Человек — основной компонент социальных систем. Все многообразие их сводится к четырем типам: человек — человек; человек — коллектив; коллектив — человек; коллектив — коллектив.

Часто для описания какого-либо человека используют понятие «личность». Реальная сущность понятия «личность» значительно шире, чем поведение человека в обществе. Сущность конкретной личности включает в себя отношение к людям, основные качества, мировоззрение, многие личные и внешние воздействия, влияющие на ее поведенческие стереотипы [1; 258, 259].

Существует большое количество публикаций, в которых ученые пытаются объяснить, что такое общество и личность. Функционирует несколько основных школ (теорий) исследования личности, которые помогают дать сравнительный анализ сложности человеческого бытия [2–5].

Первичное мощное воздействие на личность оказывают физиологические (или биологические) качества: пол, возраст, национальность, рост, вес, телосложение и др. Например, человеку высокого роста быстрее отдается предпочтение в лидерских способностях, чем человеку малого роста. Уровень умственного развития, который в основном относится к наследственным факторам, является качеством несколько иного свойства. Однако только физиологические характеристики не являются основными при оценке способности работника. Они играют решающую роль в том случае, если есть ограничения по физическим параметрам.

Характеристику личности определяют, главным образом, не физиологические, а ее социальные и психологические черты.

Черта личности — внутренняя устойчивая предрасположенность (диспозиция) к определенному поведению, складывающаяся либо в силу наличия специфических потребностей, мотивов или интересов (мотивационные черты), либо в силу только ей присущих склонностей (установок, привычек) — стилевых особенностей поведения (стилевые черты) [6; 515].

Под структурой личности понимают определенную совокупность врожденных и социальных качеств конкретной личности, характеризующую ее социальную направленность, уровень подготовленности, особенности психических процессов, темперамента, характера.

Комплексный анализ стойких и психических свойств (черт личности), на наш взгляд, целесообразно и вполне продуктивно выполнять исходя из концепции динамической функциональной структуры личности, — по К.К.Платонову (табл. 1).

Структура личности

№	Подструктуры	Группировки черт личности
1	Социальные свойства личности	Направленность — влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, моральные качества, мировоззренческие установки
2	Уровень подготовленности личности	Знания, умения, навыки, привычки, способности и др.
3	Особенность психических процессов личности	Эмоции, ощущения, чувства, эффективность, воля, память, эмоциональная стабильность, нестабильность, импульсивность, эмпатийность, истероидность и др.
4	Врожденные свойства личности	Темперамент, художественный или мыслительный тип высшей нервной деятельности, интро- и экстраверсия

Примечание. Использованы данные работы [1; 260].

Концепция динамической функциональной структуры личности предполагает изучение индивидуальных свойств человека на основе социологического и психологического аспектов. Социологический подход отражен в первой подструктуре (табл. 1), наиболее существенной для индивида и содержащей такие важные для него черты, как желания, интересы, идеалы, моральные качества и др.

Практическая деятельность менеджера требует от него определенной автономности, самостоятельности, способности отстаивать свою точку зрения. Личная независимость любого индивида, а также и менеджера в существенной мере зависят от его мышления, волевых качеств, способностей к правильной самооценке и самоконтролю.

Все эти качества в значительной мере формируются на основе особенностей социальной подструктуры, среди которых выделяют моральные ценности, мировоззренческие позиции, идеалы личности. Именно на их основе, в конечном итоге, формируется жизненная позиция личности, определяющая ее поведение в малой группе, коллективе, обществе.

Важно отметить и то, что для оптимального функционирования любой системы требуется вполне определенное поведение человека как в руководимой, так и в руководящей подсистемах. А это возможно тогда, когда руководитель и исполнитель обладают необходимой подготовкой и готовностью действовать в определенное время надлежащим образом. Вот почему совершенствование системы социального управления невозможно без совершенствования деловых и личностных качеств руководителя и исполнителей. Здесь можно выделить два момента.

Во-первых, психология управления изучает психологические закономерности и возможности по развитию способностей и качеств личности, т.е. все то, что связано с определенными изменениями как в познавательной, так и в эмоционально-волевой сферах человека при выполнении им управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, эффективность деятельности человека определяется не только степенью его профессиональной подготовки, но и психическим состоянием, в котором находится человек в любой момент. А это связано с межличностными отношениями, которые складываются в управляющей и управляемой подсистемах.

Уровни, выделяемые в психолого-управленческой проблематике в деятельности руководителя

В последнее время в психолого-управленческой проблематике в деятельности руководителя выделяют следующие уровни:

- 1) психологические аспекты деятельности руководителя:
 - психологические особенности управленческого труда, его специфика в различных сферах деятельности;
 - психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
 - психологические особенности принятия управленческих решений;
 - индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы коррекции;
- 2) психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:
 - возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;

- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости и сработанности;
- формальная и неформальная структура организации;
- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования;
- 3) психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:
 - проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
 - проблемы управленческого общения;
 - оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель — подчиненный»;
 - информированность как фактор повышения эффективности управления.

*Трудности в процессе реализации управленческих решений,
возникающие в управленческой деятельности руководителя*

В управленческой деятельности руководитель должен учитывать возникающие в процессе реализации управленческих решений трудности. Отметим основные из них:

1. *Эффект реактивного сопротивления в выборе.* Любое внешнее давление (ограничение свободы, запрет) порождает сильные ответные реакции со стороны субъекта, что приводит к стремлению осуществить именно те действия или альтернативы, на которые накладываются ограничения. Таким образом и получаем: «Запретный плод сладок». И наоборот, если человеку усиленно рекомендовать ту или иную альтернативу, осуществить то или иное действие, то возникает реактивное сопротивление — не делать именно этого.

2. *Эффект «потолка».* В большинстве своем группа принимает решение на уровне риска, предлагаемое самым рискованным из ее членов. Этот уровень всегда выше среднестатистического уровня риска, определяемого по данным рискованности всех членов группы.

3. *Эффект реформирования мышления индивидов, вырабатывающих коллективное решение.* Факторами, провоцирующими данный эффект, могут быть:

- иллюзия неуязвимости, когда эти иллюзии разделяют большинство или все члены группы. Возникают чувство излишнего оптимизма и тяга к чрезмерному риску;
- коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить любые возможности возражения;
- абсолютная вера в принципы поведения группы, побуждающая ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;
- негативный взгляд на соперников, членов другой («чужой») группы при игнорировании их положительных качеств;
- появление в коллективе «охранителей корпоративного духа», препятствующих проникновению неблагоприятной для группы информации.

4. *Эффект объема.* Слишком малые и слишком большие группы по объему (по количеству людей в группе) характеризуются меньшей эффективностью в принятии решений.

Дело в том, что любой коллектив реализует систему некоторых профессиональных функций. Для данного коллектива она устанавливается системой определенных требований, связанных с достижением цели коллектива. Это и предопределяет общую численность коллектива. Вместе с тем существуют определенные нормы психологической управляемости, т.е. та максимальная численность подчиненных, при которой психологические контакты наиболее эффективны.

При малой численности подчиненных и значительном числе уровней иерархии возрастает численность управленческого аппарата. При большой численности подчиненных контакты из систематических становятся эпизодическими. Эффективность и качество управления резко падают.

Обычно руководитель крупной фирмы (президент, генеральный директор) в своем непосредственном подчинении имеет 5–7 человек, осуществляющих жизненно важные функции руководства. Его заместители могут иметь в своем подчинении 8–10 человек. На уровне промышленного цеха в подчинении у мастера (бригадира) может быть от 5 до 30 человек, в зависимости от уровня специализации производства. Оптимальная численность первичного трудового коллектива зависит от сферы его деятельности (табл. 2).

Оптимальная численность коллектива в различных сферах деятельности

Характер коллектива	Численность, чел.
Математики (лаборатория, группа)	4–7
Биологи (лаборатория, группа)	8–12
Экономисты	8–15
Производственный коллектив	12–20
Студенческие группы	12–20

Примечание. Использованы данные работы [7; 112].

5. *Эффект состава группы.* Известно, что практически любой коллектив формируется из работников, обладающих различным уровнем квалификации. Анализ зависимости уровня психологического климата от квалификационного уровня работников показывает, что она может быть представлена оптимизационной кривой (рис.).

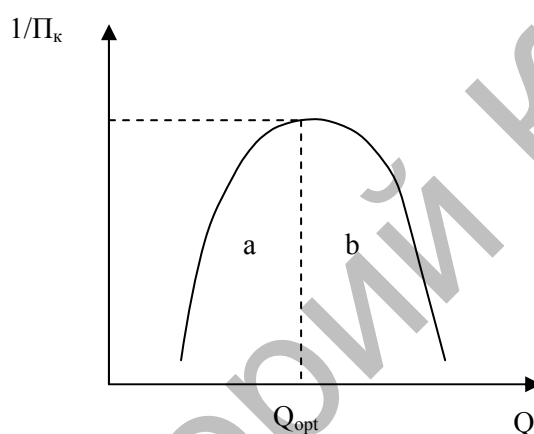


Рисунок. Зависимость психологического климата от среднего уровня квалификации членов коллектива (данные работы [7; 114])

Каждый трудовой коллектив имеет оптимальное значение уровня квалификации работников (Q); если он выше или ниже оптимального значения, уровень психологического климата падает, растет количество конфликтных ситуаций. При низком уровне квалификации конфликтность будет высокой в связи с некачественным выполнением работ и претензиями друг к другу. При высоком уровне квалификации конфликтность будет возникать в связи с обоснованными и необоснованными требованиями друг к другу о том, кто должен выполнять работу с низким уровнем квалификации.

Следует также учитывать влияние конформности и внушения (внушаемости) на процесс выработки управленческих решений. Конформность представляет собой податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок, первоначально не совпадающих с групповыми. Ближе всего к позиции конформности подходит эффект ложного согласия, как один из феноменов лидерства. Эффект ложного согласия возникает при некомпетентности отдельных членов группы или слабости их личной позиции. Конструктивно субъект не включается в групповую дискуссию, а лишь демонстративно подчеркивает свое согласие с лидером или с большинством. Среди других феноменов лидерства (феноменов управленческих решений) можно упомянуть эффект «избегания лидерства», эффект демонстративного несогласия.

Эффект «избегания лидерства» возникает тогда, когда лидер стремится переложить свои лидерские функции по выработке решений на других членов группы, используя властные полномочия. При этом руководитель ссылается на другие «неотложные» дела или обстоятельства, перепоручает решение важных проблем подчиненным.

Эффект демонстративного несогласия по характеру противоположен предыдущему. Проявляется в стремлении отдельных членов группы «выделиться», подчеркнуть свою роль и ложную «независимость» суждений без должного для этого обоснования и профессиональной компетентности.

Список литературы

1. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. — М.: Изд. Дом «Дашков и К⁰», 1999. — 320 с.
2. Каренов Р.С. Приоритеты и тенденции развития менеджмента в перспективе (Книга третья): Монография. — Караганда: Изд.-полигр. центр КРУ, 2014. — 376 с.
3. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокшанцев Р.И., Николаенко В.М. Психология управления: Курс лекций. — Новосибирск: Сибирское соглашение; М.: ИНФРА-М, 2000. — 150 с.
4. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. — М.: Академ. Проект; Фонд «Мир», 2008. — 288 с.
5. Большаков А.С. Менеджмент: Психология успеха. — СПб.: Изд. дом «Литера», 2002. — 160 с.
6. Шмелев А.Г. Основы психодиагностики: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 1996. — 515 с.
7. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: ИД «МиМ», 1997. — 192 с.

Т.Б.Қазбеков

Басшы қызметіндегі психологиялық-басқарушылық мәселе

Мақалада нақты тұлғаның туа біткен және әлеуметтік қасиеттерінің жиынтығы ретіндегі жеке тұлғаның құрылымы талданған. Жеке тұлғаның қабілеттері мен қасиеттерін дамыту бойынша психологиялық заңдылықтар мен мүмкіндіктерді зерттейтін басқару психологиясының мәні ашылып көрсетілген. Басшы қызметіндегі психологиялық-басқарушылық мәселесінде белгілі бір деңгейлерді бөліп көрсету қажеттігі негізделген. Авторлармен басшы ұйым мүшелерімен өзара әрекеттесуінің психологиялық тұстарына көбірек көңіл бөлінген. Басқару қызметінде басшы басқару шешімдерін жүзеге асыру кезінде кездесетін қиындықтарды ескеруі тиіс екендігі дәлелденген. Ұжымдағы психологиялық климат деңгейіне әр алуан әлеуметтік факторлар, мысалы, ұжымдағы адамдар саны немесе олардың білім деңгейі әсер ететіндігі туралы қорытынды жасалған.

Т.В.Kazbekov

Psycho-management issues in the activities of the head

The structure of the personality as a certain set of inherited and social qualities of the specific personality is analyzed. Value of psychology of the management studying psychological regularities and opportunities for development of abilities and qualities of the personality reveals. Need of allocation of certain levels for a psycho-management perspective for activity of the head locates. The attention is focused on psychological aspects of interaction of the head with members of the organization. It is proved that in administrative activity the head has to consider arising in the course of implementation of administrative solutions of difficulty. The conclusion is drawn that impact in collective diverse social factors, for example number of collective or an education level of his members have on level of psychological climate.

References

- 1 Prokushev E.F. *Management of primary level*, Moscow: Publ. House «Darya and K», 1999, 320 p.
- 2 Karenov R.S. *Priorities and trends in management development perspective (Book Three): Monograph*, Karaganda: Publ. center of Kazakh-Russian University, 2014, 376 p.
- 3 Averchenko L.K., Zalesov G.M., Mokshantsev R.I., Nikolaenko V.M. *Management Psychology: Lectures*, Novosibirsk: «Siberian Agreement»; Moscow: INFRA-M, 2000, 150 p.
- 4 Morozov A.V. *Managerial psychology: The textbook*, Moscow: Academic Project; Fund «Peace», 2008, 288 p.
- 5 Bolshakov A.S. *Management: The psychology of success*, St. Petersburg: «Letter» Publ. House, 2002, 160 p.
- 6 Shmelev A.G. *Basics psychodiagnosis: The textbook*, Rostov n-D.: Phoenix, 1996, 515 p.
- 7 Lebedev O.T., Kankovskaya A.R. *Fundamentals of management: The textbook*, St. Petersburg: ID «MiM», 1997, 192 p.