# Введение

Начало истории управления персоналом (УП) на Западе относят примерно к 1920-м годам. Именно тогда появился тип руководителя, который не обязательно являлся собственником и стал посредником между рабочими и хозяевами предприятия. Тогда же все большее число фирм стало осознавать неизбежность конфликтов между работниками и администрацией и попыталось их разрешать на постоянной основе. Первые менеджеры по персоналу именовались «секретарями по благосостоянию» и занимались в основном раздачей знаков двадцатипятилетнего пребывания на службе и подготовкой ежегодных пикников. До 1960-х годов УП рассматривалось почти исключительно как решение проблем «синих воротничков». Согласно нынешним концепциям менеджмента УП является одним из основных элементов стратегии организации и должно помогать фирме через обеспечение ее компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Эта цель может быть достигнута, если высшие менеджеры будут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности.

Рассмотрение проблем психологии управления несомненно важно и для Вооруженных Сил, где весь офицерский состав так или иначе управляет подчиненными и по сути своей являются менеджерами по персоналу.

Объект исследования.

Объект исследования – наука об управлении.

Предмет исследования.

Предмет исследования - вопросы психологии управления.

Гипотеза.

Основными вопросами психологии управления будут:

управленческие отношения (групповые и личностные взаимоотношения; отношения руководства, лидерство),

управленческое общение;

проведение психологической диагностики;

управление производственными конфликтами и стрессами;

культура управления,

что может быть косвенно подтверждено уровнем научного интереса к каждой из составляющих (уровень можно отследить, например, по количеству диссертаций по проблеме управления за последние 10 лет).

Цель исследования.

На основе теоретического анализа научной литературы, посвященной различным аспектам психологии управления, анализа авторефератов по проблеме управления за последние 10 лет определить основные составляющие проблемы психологии управления.

# Изучение состояния проблемы (обзор литературных источников), актуальность исследования

## 

## Обзор литературных источников

### **Определения понятий и категорий проблемы**

Начать рассмотрение проблемы управления целесообразно с рассмотрения понятий и определений, без понимания которых невозможно ясно и четко уяснить существо вопроса.

Первая, наиболее важная группа источников, в которой даются определения явлений и понятий – это энциклопедии и энциклопедические словари.

В Большой советской энциклопедии дается следующее определение:

«**Управление** *- элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности.*

*Социальное управление как воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития есть непременное, внутренне присущее свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни, обмена продуктами их материальной и духовной деятельности.*

Управлять обществом научно - это значит познавать общественные закономерности и на этой основе направлять (планировать, организовывать, регулировать и контролировать) его развитие; своевременно вскрывать противоречия общественного развития и разрешать их, преодолевать препятствия на пути к цели; обеспечивать сохранение и развитие единства системы, ее способности преодолевать или нейтрализовать внутренние и внешние негативные воздействия; проводить правильную, реалистическую политику, основанную на строгом учете объективных возможностей, соотношения социальных сил.

Т.о., научное управление обществом в условиях социализма есть систематически осуществляемое сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее звенья (сферы общественной жизни, отрасли экономики и т.п.) на основе познания и использования объективных закономерностей и тенденций в интересах обеспечения оптимального функционирования и развития социалистического общества и достижения поставленных целей...

Управление предполагает осуществление субъектом управления ряда последовательных операций:

1. подготовку и принятие решений (директив, планов, законов, правил и т.д.),
2. организацию выполнения решений и контроль за их выполнением,
3. подведение результатов.
4. Оно неотделимо от систематического обмена информацией между компонентами общественной системы, а также данной системы с окружающей ее средой.Информация позволяет субъекту управления иметь представление о состоянии системы в каждый данный момент времени, о достижении (или не достижении) заданной цели с тем, чтобы воздействовать на систему и обеспечить выполнение управленческого решения».

Другой подход к определению этих понятий находим в словаре русского языка:

«УПРАВА,

2. название некоторых учреждений в дореволюционной России, ведавших какими-либо общественными, сословными или административными делами. *Инспектор врачебной управы. Земская управа.*

4. *разг.* Средство, мера воздействия на кого-либо, возможность обуздания, пресечения чьего-либо своеволия, произвола, беззакония. - *Вы не имеете права мешать моей работе ---! Вы забыли что есть и на вас управа!* Скиталец, Кузнец.

УПРАВЛЕНИЕ,

1. *Действие по глаг.* управлять (в 1 и 2 знач.). *Управление автомобилем.*
2. Деятельность органов государственной власти. *Методы государственного управления.*
3. Административное учреждение или административный орган внутри какого-либо учреждения. *Центральное статистическое управление. Управление железной дороги.*

УПРАВЛЯТЬ,

1. Стоять во главе государства, осуществляя верховную власть; править. *Управлять государством. \*/христиан:/ Тебе, царевич, суждена Блистательная доля. Ты стоишь Близ своего отца, чтобы у него Державою учиться управлять.* А.К. Толстой, Царь Борис.
2. Руководить, направлять деятельность, работу кого-либо, чего-либо, распоряжаться хозяйственными, финансовыми и т.п. делами чего-либо. *Управлять имением. Управлять хозяйством. Управлять канцелярией. \* Она не распоряжалась ничем в доме. Княгиня самодержавно управляла всем и притесняла старушку под предлогом забот и внимания.* Герцен, Былое и думы. *Ботаническим садом управлял отличный ученный директор и не допускал никакого беспорядка.* Гаршин, Attalea princeps. *Старые офицеры избегали службы у красных, а унтер-офицеры --- не всегда могли должным образом управлять военными единицами.* Катаев, Записки о гражданской войне. || Руководить, дирижировать (хором, оркестром). *Хором управлял Корвин ---. Когда Корвин желал, чтобы нарядные барышни хора пели более минорно, он давящим жестом опускал руку к земле.* М. Горький, Жизнь Клима Самгина. || Быть побудительной причиной чьих-либо поступков, действий. *Мечик, повинуясь новой силе, которая управляла им больше, чем страх, выстрелил в него несколько раз подряд.* Фадеев, Разгром.
3. Пользуясь какими-либо средствами, приборами и т.п., направлять, регулировать ход, движение, работу чего-либо. *Управлять автомобилем. Управлять космическим кораблем. \*Он уверенно стоял у штурвала, управляя судном, как хороший наездник послушной лошадью.* Новиков-Прибой, Боевые традиции русских моряков. || Оказывать воздействие на состояние, развитие чего-либо, руководить ходом какого-либо процесса. *У нас на броненосце управляли огнем из боевой рубки.* Новиков-Прибой, Цусима. *Хлеборобы смогут сами создавать новые растения и управлять их ростом.* Овечкин, С фронтовым приветом.

УПРАВЛЯЮЩИЙ,

2. Тот, кто управляет, руководит каким-либо учреждением организацией, отделом и т.п. *Управляющий трестом. Управляющий делами.* || В помещичьем и буржуазном быту: тот, кто заведовал хозяйством или какой-либо специальной частью его у помещика, купца и т.д. *Он был очень недоволен управляющим своей писчебумажной фабрики.* Тургенев, Новь. *Граф предложил ему место управляющего в своих поместьях, прогнав своего прежнего управляющего немца.* Достоевский, Село Степанчиково».

Для нас, людей военных, несомненно интересным будет определение, данное в Большой советской энциклопедии:

«УПРАВЛЕНИЕ ВОЙСКАМИ, деятельность командиров (командующих), штабов, политорганов, начальников родов войск, специальных войск и служб по подготовке войск (сил флота) к боевым действиям и руководству ими при выполнении поставленных задач. Управление войсками в бою и операции включает обеспечение боеспособности и боевой готовности войск (сил флота), поддержание высокого политико-морального состояния личного состава, принятие командиром (командующим) решений на бой (операцию), планирование боевых действий, постановку боевых задач подчиненным, организацию взаимодействия войск, боевого, тылового и технического обеспечения, постоянное руководство войсками в ходе боевых действий.

Основу управления войсками составляет решение командира (командующего), в котором он определяет замысел действий и способы его осуществления; задачи подчиненным подразделениям, частям (соединениям), сроки их выполнения; порядок взаимодействия и др. Важнейшее значение в управлении войсками имеет воспитание личного состава в духе беспредельной преданности социалистической Родине и ненависти к врагам, верность присяге и воинскому долгу; глубокое понимание основных положений военной науки, твердое знание воинских уставов, наставлений и других руководящих документов; предвидение возможных изменений обстановки при выполнении конкретных боевых задач; единство требований к подготовке войск (сил флота) и выбору форм и способов ведения боя (операции); единоначалие, как важнейшее условие успешного выполнения стоящих перед войсками задач.

Основными требованиями, предъявляемыми к управлению войсками, являются твердость в проведении в жизнь принятых решений; оперативность, предполагающая выполнение всех мероприятий по управлению войсками в установленные сроки; гибкость, выражающаяся в умелом использовании имеющихся сил и средств для успешного выполнения поставленных боевых задач в сложившейся обстановке; непрерывность управления, позволяющая постоянно влиять на действия войск в бою (операции); скрытность, обеспечивающая строгое сохранение в тайне замысла предстоящих действий.

Главная роль в управлении принадлежит командиру (командующему). Основным органом по управлению войсками является штаб. К органам управления относятся также политорганы, управления и штабы начальников родов войск и служб, подчиненных командиру (командующему). Для руководства войсками, ведущими боевые действия, в объединениях, соединениях и частях создаются пункты управления различного предназначения, которые могут быть подвижными и стационарными. В ходе наступления пункты управления пункты управления попеременно перемещаются вслед за войсками по установленному плану. Для повышения оперативности руководства войсками некоторые из них функционируют как запасные или вспомогательные.

Важнейшие задачи штаба и других органов управления - обеспечение принятия решения, планирование боя (операции), доведение задач до войск, организация их взаимодействия и всестороннего обеспечения, оказание помощи подчиненным командирам и штабам в организации боевых действий и др. Методы работы штабов по выполнению задач этих задач зависят от конкретной обстановки и времени, отводимого на подготовку боя (операции). Управление войсками в ходе боевых действий характеризуется особой сложностью и требует от командиров (командующих) и штабов непрерывного изучения и анализа обстановки и предвидения возможных ее изменений. Важное значение для четкого управления войсками имеют высокое техническое оснащение штабов, эффективное использование средств автоматизации на основе широкого внедрения электронно-вычислительной техники и математических методов моделирования.

Большое влияние на формы и методы управления войсками оказывает появление новых видов оружия и боевой техники. Особые сложности в управлении войсками могут возникнуть в случае применения противником ядерного оружия, способного выводить из строя целые пункты управления, узлы связи, быстро и резко менять обстановку, вынуждать войска часто переходить от одних способов боевых действий к другим. Использование противником мощных средств радиоэлектронного противодействия будет затруднять достижение устойчивой и непрерывной связи. В этих условиях успех управления войсками во многом будет зависеть от организации защиты средств связи и обеспечения бесперебойности их работы, проявления командирами (командующими) высокой творческой активности в изыскании наиболее эффективных путей решения поставленной боевой задачи, инициативы и большей самостоятельности в действиях».

Таким образом, в Большой советской энциклопедии, словаре русского языка управление характеризуется как:

* Деятельность по воздействию на систему, для приведения системы в какое-либо состояние.
* Свойство системы, приводящее ее порядок и организующее ее деятельность.
* Процесс, характеризующийся наличием основных этапов:
* подготовка и принятие решения,
* организация выполнения решения,
* контроль за выполнением решения,
* подведение результатов,
* обмен информацией – корректировка в процессе управляющего воздействия.
* Важнейшим элементом управления является его психологическая составляющая. Человек, как основное действующее лицо любого управляющего процесса, обладает определенными психологическими качествами, и процесс управления напрямую зависит от психологических качеств человека.

## Актуальность проблемы

Актуальность проблемы определяется необходимостью познания психологических качеств руководителя, человека – основного и субъекта и объекта управления.

# Рассмотрение основных проблем психологии управления командира

## 

## Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений

### **Поведение человека в организации**

Человек изначально существо социальное. Все мы живем в обществе, вступаем во взаимоотношения между собой. Люди стремятся к объединению в группы для решения стоящих перед ними целей и задач.

Поведение человека обусловливается целым рядом воздействий, которые восходят к моменту рождения. Поведение человека в группе есть результирующая всех этих воздействий.

Для изучения поведения в группе необходимо выделить предпосылки на основе которых члены группы ведут себя тем или иным образом, то есть те критерии или ориентиры, которые используются для сведения множества возможностей к единственному реальному действию.

#### Группы предпосылок, определяющих управленческий выбор (определяют различие между целями и средствами)

Изучение предпосылок, лежащих в основе любого управленческого выбора, покажет, что их составляют два вида элементов:

1. ценностные
2. и практические.

Условно, различие между ценностными и практическими элементами соответствует различию между целями и средствами.

##### Ценностные предпосылки управленческого выбора.

Существуют определенные типы ценностных предпосылок, которые встречаются в организационных решениях, в том числе и в управленческих решениях:

1. цели организации,
2. критерии эффективности,
3. правила «честной игры»,
4. индивидуальные ценностные установки принимающего решение.

Безусловно, наиболее важными из них будут ценностные предпосылки, определяемые целями организации, ибо именно общность целей во многом определяет необходимость объединения людей в группы - организации. Любое решение будет подвергаться оценке с точки зрения эффективности, неэффективные решения поставят под угрозу само существование группы. Для обеспечения существования группы, при отборе методов регулирования следует принимать во внимание не только их эффективность с точки зрения принуждения, но также и то, должным ли образом они обеспечивают права личности и собственности, другими словами, принимаются правила «честной игры». Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от служащих и других ее членов поведения, в достаточной степени соответствующего ценностям организации. Но надо четко понимать, что члены организации, как правило люди со своими уже сложившимися ценностями, и поэтому одно из самых важных воздействий, которое организация может оказать на своих членов, состоит в свободе отбора своих служащих.

Однако человек, принятый в организацию, неизбежно подвергается воздействию организации. В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, обнаруживается, что поведение человека приобретает характерные черты:

* ценности на основе которых действуют члены организации, как правило, представляют собой цели организации и ее подразделения в котором они работают - происходит дробление целей организации на частичные задачи, которые выступают целями для конкретных служащих или подразделений организации,
* служащие склонны воспринимать воздействие, которое на них оказывают другие члены организации, примером может служить наличие системы четкой подчиненности и ответственности в армии,
* служащий склонен занимать не пассивную, а активную позицию по отношению к осуществлению целей организации, он не просто подчиняется, но проявляет инициативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осуществления целей, моральный дух организации - желание сотрудников выполнять цели организации,
* организация стремится воздействовать на своих членов, важными средствами воздействия являются поощрение и наказание,
* разделение труда, наделение членов организации конкретными обязанностями приводит к возникновению более тесных внеслужебных отношений, возникают неформальные отношения.

##### Практические предпосылки управленческого выбора.

Выбор, который индивидуум совершит при управленческом воздействии на него, зависит от:

* навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом,
* конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения (через формальные и неформальные каналы).

Немаловажное значение в управленческом выборе играют «симптомы» проявления личности:

* объективность индивидуума,
* склонность к доминированию,
* честолюбие,
* импульсивность,
* социальность.

**2.1.2 Типы сотрудников (существует множество классификаций, их можно свести к рассмотрению типов характера и темперамента)**

Учет склонностей и интересов работников (военнослужащих) при осуществлении управленческого воздействия – это дополнительный мощный фактор достижения успеха в работе.

Наиболее существенные типологии:

* типология темпераментов (типологические особенности нервной системы);
* конституционная типология (астеники, атлеты, пикники);
* типология личности в зависимости от стиля взаимодействия со средой; экстраверты – интроверты; мыслительный – эмоциональный тип; ощущающий – интуитивный тип; воспринимающий (иррациональный) – решающий (рациональный) тип и их соотношение (16 психосоциотипов).

У любого человека с раннего детства уже свой характер, вернее свой темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру.

В этой связи важны следующие позиции:

* мотивации ведущих желаний и интересов,
* особенности ценностных ориентаций, убеждений, идеалов, жизненных целей, сценариев,
* особенности самооценки, тревожности, невротичности.

Таким образом, вопросы анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений важны для понимания психологических механизмов межличностных взаимоотношений в коллективах, и являются ключевыми для решения проблем психологии управления коллективами, в том числе и воинскими.

**2.2 Анализ и регулирование отношений руководства**

Как во всем обществе в целом, так и в отдельных организациях социально изолированный индивидуум встречается чрезвычайно редко.

Каждое из самых малочисленных подразделений организации состоит из ограниченного числа сотрудников, работающих под началом одного руководителя, причем все они выполняют аналогичные или сходные функции или все работают ради выполнения одной задачи.

### **2.2.1 Формирование групп (воинских коллективов), классификация, структура**

Организация (коллектив) состоит из групп и обладает рядом характерных черт, которые и определяют ее организацию, структуру и условия существования:

* общее отождествление вне рамок организации,
* сходный образ мышления,
* символы и эмблемы,
* наличие лидера.

### **2.2.2 Классификация групп**

Для успешного руководства группами (воинскими коллективами) необходимо знать и четко различать какие бывают группы и как складываются отношения руководства в группах.

Наиболее общая классификация может быть представлена в таком виде:

* Большие и малые группы.
* Высокоразвитые и слаборазвитые группы.
* Формальные и неформальные группы.

**2.2.3 Структура коллектива**

Не углубляясь в рассмотрение структуры коллектива (это может быть предметом отдельного исследования), хочу отметить два уровня структуры коллективов:

* внешняя структура - определяется деятельностью,
* внутренняя структура - определяется общением.

### Характеристики коллектива (воинского), его формирование и управление.

Основными характеристиками и одновременно (что немаловажно) необходимыми условиями формирования и управления коллектива являются:

* Общие, социально одобряемые цели и задачи совместной деятельности.
* Наличие четко сформированных критериев эффективности управления коллективом (группой).
* Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе.
* Оптимальный морально-психологический климат.
* Оптимальные размеры коллектива.
* Четкость социально-одобряемых целей, сплачивающих членов коллектива.

### Лидер в коллективе.

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой – индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания любви.

#### Типы лидерства (психоаналитический подход).

Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют 10 типов лидерства:

«Соверен», или «патриархальный повелитель».

Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

«Вожак».

В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. Его выдвигают на основе любви и почитают.

«Тиран».

Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются ему.

«Организатор».

Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

«Соблазнитель».

Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

«Герой».

Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

«Дурной пример».

Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

«Кумир».

Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

«Изгой».

«Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного.

«Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

С «деловым лидером» (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим лидером будет руководитель, сочетающий все три компонента.

### Теории лидерства.

Теории лидерства разнообразны, среди них можно выделить подход с опорой на личные качества человека:

* поведенческий,
* ситуационный подходы.

#### Поведенческий подход.

Обосновывает лидерство с позиции поведения человека в зависимости от его личностных качеств.

##### Концепция физических качеств.

Объяснение лидерских качеств обладанием высокого роста, веса, физической силы и т.д. не подтвердилось. Наоборот, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

##### Концепция интеллигентности.

Гизели предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности, и делает вывод, что наличие определенных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера:

* интеллигентность в вербальном и символическом плане;
* инициативность, способность направлять активность, желания в новом направлении;
* уверенность в себе – благоприятная самооценка;
* привязанность к сотрудникам;
* решительность: мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);
* зрелость;
* мотивационные способности, т.е. способность мотивировать людей на выполнение управленческого решения.

#### Ситуационный подход.

Лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому: эмоциональный, деловой лидер и т.п.

Доверие к лидеру - это признание его достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутренне согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками.

### **2.2.4 Стили управления**

Теории, основанные на поведенческом подходе, осуществляют классификацию стилей руководства. Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным.

Выделяют автократично-либеральный континуум стиля руководства:

1. руководитель принимает решение сам и его объявляет;
2. руководитель предлагает решение сотрудникам;
3. руководитель представляет идеи, вызывает, порождает вопросы, отвечает, объясняет свои идеи и решения;
4. руководитель представляет пробное решение, которое можно и изменить после обсуждения;
5. руководитель представляет проблему, слушает и учитывает предложения сотрудников, находит взаимоприемлемое решение;
6. руководитель ставит определенные границы и предлагает группе найти решение;
7. руководитель позволяет сотрудникам действовать свободно в существующих рамках.

На основе континуума, где одна крайность – руководитель, ориентированный на задачу, работу, и другая крайность – руководитель, ориентированный на сотрудников, Ренсис Лайкерт предлагает 4 базовые системы лидерства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Эксплуататор-скоавторитарная | Благосклонно-авторитарная | Консультативно демократическая | Основана на участии в управлении подчиненных |

Выделяют следующие стили управления (Курт Левин):

* авторитарный (директивный),
* демократический (коллегиальный),
* либерально-анархический (попустительский).

Есть еще несколько классификаций стилей руководства, они развивают или модернизируют предложенную:

* непоследовательный стиль – непредсказуемый переход руководителя от одного стиля к другому;
* ситуативный стиль управления (П. Херси) гибко учитывает уровень развития подчиненных и коллектива (ставит в соответствие управленческое воздействие в зависимости от уровня развития сотрудника, коллектива);
* «управленческая матрица» (Р.Блейк, Д.Мутон), в соответствии с ней выделяется 5 типов руководителей: «либерал», «организатор», «манипулятор», «пессимист», «диктатор»;
* в зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности (японский автор Т. Коно) – 4 типа: консервативно-интуитивный, консервативно-аналитический, новаторско-интуитивный, новаторско-аналитический.

Теории, основанные на ситуационном подходе, считают, что не существует никакого оптимального стиля руководства: успешное поведение определяется не одним фактором, а ситуацией в целом.

Ситуационная модель Фидлера учитывает три фактора:

* отношения между руководителем и подчиненными,
* объем законной власти,
* структура групповой задачи.

Теория Митчел-Хауса: «путь-цель» выделяет 4 основных стиля: директивный, поддерживающий, поощряющий участие, ориентирующий на достижение цели.

Теория Врум-Йетон предполагает, что для принятия решения можно использовать дерево решений.

### **2.2.5 Психологические качества руководителя**

#### Основные качества (Генри Минтцберг):

1. искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми,
2. искусство быть лидером - способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью,
3. искусство разрешать конфликты - способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом,
4. искусство обрабатывать информацию - способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать,
5. искусство принимать нестандартные управленческие решения - способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны,
6. искусство распределять ресурсы в организации - способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов,
7. дар предпринимателя - способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации,
8. искусство самоанализа - способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

Таким образом, для анализа и регулирования отношений руководства в коллективе необходимо четко представлять:

1. структуру коллектива, как совокупности групп, и одновременно группы, обладающей определенными чертами,

2. что одним из основных условий плодотворного существования коллектива, достижения его управляемости, является наличие в коллективе лидера,

3. лидер – центральная фигура достижения управляемости коллектива, и для полной управляемости необходимо знать психологические основы лидерства, стилей управления.

## 2.3 Управление общением в коллективе

Общение в коллективе – коммуникативные процессы, очень важны для успешного выполнения целей, стоящих перед коллективом, для достижения управляемости подразделения.

Основными функциями коммуникативных процессов в коллективе:

* информативная, передача сведений,
* интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между членами коллектива,
* перцептивная – восприятие членами коллектива друг друга и установление взаимопонимания,
* экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Пути распространения информации в коллективе:

* сверху вниз,
* снизу вверх,
* по горизонтали.

Руководитель от 50 до 90% времени тратит на общение, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное воздействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80% зарубежных руководителей считают, что обмен информацией – одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации – это главное препятствие на пути достижения управляемости и успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей.

### **Вербальные и невербальные средства общения**

Общение – сложный социально-психологический процесс, осуществляется по следующим основным каналам:

* речевому (вербальный (лат.) – устный, словесный),
* неречевому (невербальному).

Структура речевого сообщения:

* значение и смысл слов, фраз;
* речевые звуковые явления: темп речи, тембр голоса, интонация, дикция речи;
* выразительные качества речи.

Невербальные средства общения изучаются науками: кинестикой (внешние проявления чувств и эмоций), такестикой (прикосновения в ситуации общения), проксемикой (расположение людей в пространстве при общении).

Для достижения успеха в управляемости организации руководителю необходимо в совершенстве владеть секретами общения, правильно представлять и постоянно использовать знания об общении. Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности процессов общения в организации.

## 2.4 Управление производственными конфликтами и стрессами

Если речь идет о взаимодействии людей, то всегда существуют противоречия, которые приобретают форму разногласий, другими словами в коллективе всегда есть конфликты.

Поэтому каждый руководитель должен четко представлять себе типологию, классификацию, пути возникновения конфликтов, средства и способы преодоления конфликтов в коллективе.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными **(конструктивными)**. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными **(деструктивными)**. Руководителю необходимо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Кроузера, конфликты могут быть реалистическими (предметными) и нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливыми, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

##### Основные типы конфликтов.

###### Внутриличностный конфликт.

Участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.

###### Межличностный конфликт.

Анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. конфликты могут возникнуть между руководителем и подчиненным при несовпадении интересов или отсутствии понимания требований одного к другому.

###### Конфликт между личностью и группой.

Отступление от норм, принятых в группе, ведет к конфликту между «нарушителем» и группой. Разновидностью такого конфликта является конфликт между группой и руководителем, в случае отсутствия или неурегулированности понимания между участниками конфликта.

###### Межгрупповой конфликт.

Конфликт между группами внутри большой организации. Может возникать конфликт между подразделениями одного уровня, между вышестоящими и нижестоящими подразделениями. Члены одной группы не воспринимают членов другой группы как личностей, а воспринимают их как членов противоборствующей группы – явление «деиндивидуализации». Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам.

При межгрупповом конфликте проявляются социальное и межгрупповое сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, свой престиж и одновременно принижают, обесценивают другую группу.

Межгрупповой конфликт характеризуется также проявлениями групповой атрибуции – когда конфликтующие стороны склонны во всем обвинять противоположную сторону по принципу «мы хорошие – мы правы», «они плохие – они не правы».

###### Социальный конфликт.

«Ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга». Социальный конфликт характеризуется:

* предельный случай обострения социальных противоречий,
* столкновение различных социальных общностей – классов, наций, государств и т.д.
* противоборствующие стороны преследуют свои цели, которые противоречат или взаимоисключают друг друга.

### Психология конфликта.

Конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествует инициирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Элементы конфликта:

* два участника или две стороны конфликта;
* взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
* поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
* применение силы для влияния на другую сторону;
* противопоставленность действий, поведения сторон;
* стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;
* личностные особенности участников конфликта: агрессивность, авторитетность и пр.;
* характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т.д.

### Управление разрешением конфликта.

Различают структурные и межличностные способы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого метода разрабатывались структурные методы управления конфликтами. Ни один из психологических типов людей не блещет в конфликтных ситуациях, поэтому руководителю важно уметь себя вести так, чтобы недопустить конфликт.

## 

## 2.5 Проведение психологической диагностики отношений управления

Знание теории вопроса психологии управления несомненно важно для управленца. Но не менее важным является и знание «другой стороны медали» - практических вопросов психологии управления.

Руководителю необходимо знать и практически уметь применять основные методы психологической диагностики, психологического воздействия, психологической коррекции, психологического сопровождения, психологического прогнозирования для качественного и надежного управления коллективом.

Видимо, в работе руководитель будет использовать традиционные, испытанные методы исследования, можно назвать некоторые из них:

* различные опросники;
* ассоциативные, проективные, тестовые методики;
* психотренинги;
* социометрия и т.п.

## 2.6 Соблюдение этических норм и правил управленческого поведения

Знание и соблюдение этических норм и правил поведения руководителем играет огромную роль в формировании морального климата в организации и в конечном итоге в достижении устойчивой управляемости организации. Культурный и грамотный руководитель, знающий этические нормы и правила поведения, сможет гораздо легче достичь управленческих целей, стоящих перед ним.

Основными этическими нормами, которыми должен обладать всякий руководитель, на мой взгляд, являются:

1. Умение выслушать собеседника.
2. Умение общаться с людьми.
3. Умение вести деловую беседу.
4. Умение вести деловые переговоры.
5. Умение провести деловое совещание.
6. Умение дать публичную оценку подчиненному.
7. Умение вести деловую дискуссию.
8. Умение выступить с публичной речью.
9. Умение работать с деловой корреспонденцией.

Считаю важным отметить качество, которое под прессом требований времени становится необходимым для каждого образованного и культурного человека.

1. Умение работать на персональном компьютере.

Без сомнения это не все качества, которыми должен обладать современный руководитель для достижения успеха в управлении подчиненной организацией, но даже обладание этим минимумом позволит решит многие если не все проблемы психологии управления.

# Современное состояние изучения проблем психологии управления

Для иллюстрации и более наглядного представления актуальности проблемы мною рассмотрены авторефераты диссертаций по проблеме управления за последние 10 лет, находящиеся в Российской государственной библиотеке.

Результаты исследования сведены в таблицы.

Проведен количественный анализ – рассмотрена электронная база данных, содержащая данные по авторефератам диссертаций, защищенных с 1987 по 1995 год и после 1995 года: таблицы 1 и 2.

Проведен качественный анализ – рассмотрены разделы генерального каталога:

* Управление общая теория Ю 252.3812,
* Управление социально-психологические проблемы Ю 959.18,
* Управление как комплекс функций – социология С 555.373,
* Управленческая деятельность – социология С 556.373,
* Управленческая деятельность в армии С 556.517.

Таблица 1 - Диссертации, написанные в 1987 – 1995 годах

|  |  |
| --- | --- |
| 2701 | авторефераты |
| 744 | "управление" в названии |
| 55 | проблемы психологии управления |

Таблица 2 - Диссертации, написанные после 1995 года

|  |  |
| --- | --- |
| 1619 | авторефераты |
| 325 | "управление" в названии |
| 66 | проблемы психологии управления |

Таблица 3 - Распределение наук в изучении проблемы управления (1988 – 1998 гг.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы написания | Социология | Философия | Психология | Экономика и политология | Все науки |
| 1988 | 0 | 5 | 1 | 0 | 6 |
| 1989 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 |
| 1990 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 |
| 1991 | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| 1992 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| 1993 | 1 | 3 | 3 | 0 | 7 |
| 1994 | 4 | 1 | 4 | 2 | 11 |
| 1995 | 2 | 1 | 3 | 0 | 6 |
| 1996 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 |
| 1997 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| всего | 14 | 21 | 18 | 3 | 56 |

Таблица 4 - Основные вопросы, рассматриваемые в диссертациях по управлению (1988 – 1998 гг.)

|  |  |
| --- | --- |
| управленческие отношения (групповые и личностные взаимоотношения; отношения руководства, лидерство) | 37 |
| управленческое общение | 8 |
| проведение психологической психодиагностики | 6 |
| управление производственными конфликтами и стрессами | 3 |
| культура управления | 2 |

Таким образом, из приведенных данных можно сделать выводы:

1. наблюдается устойчивый рост интереса к проблемам управления различных общественных наук,
2. показателен рост количества диссертаций по проблемам управления, защищенных кандидатами и докторами психологических наук, что говорит о важности и актуальности вопросов психологии управления,
3. основным вопросом, к которому проявляется научный интерес – управленческие отношения (групповые и личностные взаимоотношения; отношения руководства, лидерство),
4. другими вопросами, рассматриваемыми в авторефератах являются: управленческое общение (14%); проведение психологической диагностики (11%); управление производственными конфликтами и стрессами (5%); культура управления (4%),
5. основываясь на приведенных данных, целесообразно рассмотреть в курсовой работе именно те вопросы, актуальность которых показана выше.

# Выводы

1. Умение управлять - важнейшее качество офицера любого звена управления.
2. Знание основ управленческой деятельности необходимое условие успешной службы офицера.
3. Основным вопросами, психологии управления на мой взгляд являются:

* управленческие отношения (групповые и личностные взаимоотношения; отношения руководства, лидерство),
* управленческое общение;
* проведение психологической диагностики;
* управление производственными конфликтами и стрессами;
* культура управления.

# Список литературы

1. Агеев В.С. Межгрупповые взаимодействия. М., 1980.
2. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. Санкт-Петербург, «Братство». 1994.
3. Большая советская энциклопедия, М., «Советская энциклопедия», 1977, третье издание с.33-34.
4. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. М. 1992.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
6. Джеймс У., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать. М., 1993.
7. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации. М., 1993.
8. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
9. Кудряшова Л.Д., Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности. - Л.: Лениздат, 1986. - 160 с.
10. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990.
11. Леонгард К. Акцентуированная личность. Киев, 1980.
12. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.
13. Практическая психология для менеджеров. М., 1996.
14. Самыгин С., Столяренко Л. Психология управления: учебное пособие. Ростов н/Д. «Феникс», 1997.
15. Словарь русского языка, Москва, «Русский язык», 1988, т. 4 с.506-507.
16. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990.
17. Шострем К. Человеческий выбор – манипуляция или актуализация. М., 1989.
18. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1991.