

## Некоторые психологические аспекты управленческой деятельности\*

*Е. А. Лебедева*

Главное управление образования и молодежной политики  
Алтайского края (Барнаул, Россия)

## Some Psychological Aspects of Management Activity

*E. A. Lebedeva*

Central Administrative Board of Education and Youth Policies  
of Altai Region (Barnaul, Russia)

Представлен краткий анализ различных подходов к пониманию и организации управления как основополагающего социально-психологического феномена и непреложного условия эффективности совместной деятельности людей. Прослежена объективно необходимая историческая тенденция «очеловечивания», или психологизации, ведущих управленческих конструкций. Обозначено позитивное направление развития теорий управления от строгой «урочной системы» до вынужденного признания значимой роли «человеческого фактора» на производстве, до провозглашения перспективной доктрины «человеческих отношений». Показано неизбежное присутствие в любых управленческих концепциях тех или иных идеологических категорий, нравственных принципов, ценностей и смыслов. Формирование современной отечественной парадигмы управления происходит на основе новых подходов к функционированию хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Обсуждаются основные классические теории лидерства и аргументируется настоятельная необходимость целенаправленного изучения именно субъективных, смысловых аспектов управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** управление, человеческий фактор, лидер, личностные характеристики, группа, коллектив, руководство.

**DOI 10.14258/izvasu(2014)2.2-05**

Современное состояние науки характеризуется всплеском исследовательского интереса к проблемам управления и разнообразием как подходов, так и задействованных научных дисциплин: философия, социология, экономика, политология, менеджмент, со-

The following abstract is a brief psychological analysis of various approaches to management and its understanding as a fundamental socio-psychological phenomenon and compulsory requirement of joint cooperation effectiveness. The article traces the objectively required historical trend of «humanization» or the psychological component of the leading managerial structures; gives positive direction to the management theories from the strict «task work system» to the forced recognition of «human factors» role in industries and to the proclamation of the «human relationships» doctrine. Ideological categories, moral principles and values, which are evidently present in any management theories, are described in the study. The formation of a modern national paradigm of management is considered on the basis of new approaches to the functioning of economic entities as open, socially oriented systems. The paper also discusses the main classic theories of leadership. The case is made for the focused study of just subjective, semantic aspects of management activity.

**Key words:** management, human factors, leader, personal characteristics, group, team, leadership.

циальная и организационная психология, психология труда и управления, акмеология и т. д.

Наличие управления или руководства необходимо в любой совместной деятельности людей, при организации любого, даже самого простого взаимодействия

---

\* Работа выполнена при финансовой поддержке РФНФ (проект 12-06-00121).

и общения. Всякое действенное объединение людей должно быть структурированным, иерархически организованным и самоорганизованным, а потому управляемым извне и внутри.

Управление имеет всеобщий, универсальный характер и вытекает из системной природы социальных явлений, из общественного, распределенного труда людей, из объективной необходимости взаимодействовать и общаться в процессе труда и жизни, обмениваться результатами и продуктами материальной и духовной культуры. Неуправляемый социум, неорганизованное взаимодействие и сосуществование людей невозможны в принципе.

Николай Александрович Бердяев (1874–1948) справедливо утверждал, что с сотворения мира обществом всегда руководило, правит и будет управлять меньшинство. Ведущая роль такого меньшинства или личности лидера, руководителя, вождя и т. п. в истории обществ, стран, культур, всевозможных людских объединений и корпораций неоспорима [1, с. 395].

Управление как особый вид социальной деятельности возникает в связи с неизбежным разделением (распределением) труда, в связи с исторически первыми, намеренно и вынужденно сужаемыми профессиональными обязанностями: группы охотников, воинов, земледельцев, торговцев, лекарей, священников и т. д. Затем расширяются и актуализируются отношения с соседствующими людскими сообществами, наконец, образуются некие устойчивые государства, их объединения и союзы. Чем сложнее и шире социальные общности людей, тем важнее, ответственнее и разнообразнее роль профессиональных управленцев в их эффективном существовании и развитии.

С конца XIX в. началась эпоха научного менеджмента. Его основателями считают Ф. У. Тейлора, А. Файоля, а также К. Барта, Г. Л. Гантта, К. Адаменски, М. Кука, Г. Эмерсона и др.

Ф. У. Тейлор, известный как «отец научной организации труда», прежде всего стремился повысить производительность труда рабочих, для чего настойчиво внедрял научно (инженерно) выверенную, функциональную и методически четкую и строгую систему управления. Основные задачи управления по Ф. У. Тейлору можно свести к следующим: четкое определение задач и работы (знаменитая урочная система); тщательный отбор рабочих, обучение рабочих рациональным методам труда; оплата труда в соответствии с усилиями, нормами, выработкой; четкая система штрафов и наказаний; добрые отношения с рабочими; соответствие работающего своему рабочему месту; постоянное повышение по службе; улучшение материальных условий [2, с. 30–36].

Здесь изначально господствует чистая экономика и социальная борьба, задействована неизбежно конфликтная и противоречивая рыночная идеология: «продать подороже, купить подешевле». Следует сра-

зу подчеркнуть, что в такой примитивной, откровенно торговой модели идеологии нет места ни морали, ни нравственности, ни гуманизму, ни самому живому человеку как субъекту труда, как реально одушевленной личности — продавцу или покупателю.

Поэтому можно с уверенностью полагать, что и первоначальные управленческие установки Ф. У. Тейлора также были заведомо конфликтогенными. Это намерение лишить рабочих права самим задавать темп работы, устанавливать уровень продуктивности своего труда. Весь контроль за трудом и его качеством всецело передается в руки заводоуправления и администрации. Причем это контроль, осуществляемый не «на глазок», не по стихийно сложившимся примерам или традициям, а контроль выверенный, дотошный, научно и эмпирически обоснованный.

Анри Файоль занимался прежде всего вопросами управления производственными процессами. Он считал, что глава большого предприятия в первую очередь должен быть хорошим администратором, а во-вторых — специалистом по техническим вопросам. Из специфических качеств руководителя, по А. Файолю, необходимы: интеллектуальность и умственная сила, рассудительность, твердая и настойчивая воля, смелость, чувство ответственности, долга, забота об общем интересе, высокий уровень культуры, общее представление о всех наиболее существенных функциях предприятия. А. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации производственных процессов, должен быть пропитан психологией и что учет в управлении психологических составляющих крайне важен. Доктрина «человеческих факторов» получает все большее признание и практическую реализацию. Человек становится неотъемлемым и полноправным звеном производственного процесса, а не вынужденным придатком к технике.

Важным шагом в направлении системных исследований множества психологических проблем в области производственной и управленческой деятельности стало возникновение, внедрение и развитие более широкой теоретической доктрины — «человеческих отношений». Суть ее заключается в понимании того, что личность работника существует не сама по себе, а в отношениях: руководитель — подчиненный, во всей сложной и разветвленной системе межчеловеческих взаимодействий, отношений и общений.

Доктрина «человеческих отношений» проходит длительный путь дискуссий, поисков и преобразований. Вначале это ранний период доминирования позиций «чистых» психологов (Г. Мюнстерберг, 1910) в защиту личности и неременного противопоставления ее жесткой социальной организации производства. Затем это массовые и разнообразные эмпирические социально-психологические исследования (например,

Э. Мэйо, 1924–1936) и некоторое смягчение исходных противопоставлений человека и организации (в 50-е годы XX в.). Наконец, так называемое, ревизионистское движение (Р. Ликерт, Д. Макгрегор, Д. Кац и Р. Канн и др.) — критика чрезмерной гуманизации (т. е. очеловечивания и психологизации) управления, трактовка науки управления как простого и объективного организатора, поиск универсальных законов поведения человека в организации и в общей теории администрирования, стремление к интеграции классической теории управления и ряда положений концепции человеческих отношений, выявление обобщенных законов управления.

Управление и лидерство (как его неотъемлемая часть) вызывает оживленные научные споры и разногласия трактовок, в которых невозможно получение простых и однозначных ответов. Различные школы, с одной стороны, добавляют нечто новое, с другой стороны, все они имеют понятийные ограничения и упущения.

В первой половине XX века возникает теория и практика, основывающаяся на измерении личностных характеристик лидера: «теория черт». Последователи этой теории предполагают, что успешность лидерства зависит исключительно от личностных характеристик человека, его выраженных индивидуальных особенностей. Теория выдвинула тезис о том, что лидерские качества принадлежат индивиду с рождения и не могут быть результатом социального влияния (обучение, воспитание, опыт и т. д.). Предполагалось, что удастся выделить комплекс черт характера успешных лидеров и на этой основе осуществлять отбор субъектов, пригодных для реализации роли лидеров. В результате многочисленных и масштабных исследований было выявлено, что такие личностные качества, как интеллект, инициатива, уверенность в себе, ориентированность на достижение успеха и многие другие значимо связаны с успешностью лидерства. Но убедительно доказать однозначную практическую необходимость и достаточность этих качеств, конечно, не удалось.

Общепризнанная неудача теории черт привела ее критиков к рассмотрению вопроса об эффективном лидерстве с другой методологической (фактически бихевиористской) позиции — к систематизации поведенческих характеристик личности. В теории поведенческих стилей ученые пытались описать наиболее успешный способ взаимодействия и общения лидера с коллективом или группой.

В социально-психологических работах К. Левина и его научной школы (американского периода жизни) сделано множество интересных шагов в области современной психологии управления. Это, к примеру, концепция групповой динамики, проблемы принятия группового решения, развернутая социализация (точнее, психологизация) системы Ф. У. Тейлора и др.

Подчеркнуто, например, что труд человека на производстве многомотивирован, и человек стремится к удовлетворению на работе не только своих экономических потребностей [3, с. 297–309].

Убедительно доказана (в том числе эмпирически) полезность (как производственная, так и сугубо психологическая) «равноправного» участия индивида в принятии коллективных решений.

Позднее и в развитие поведенческого подхода Р. Танненбаум и У. Шмидт предложили схему, получившую название континуума лидерского поведения. Авторы показывают, что успешный лидер имеет широкий спектр форм поведения по отношению к своим подчиненным. Особый акцент авторы теории делают на то, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от источника полномочий (формальная власть или личные качества, авторитет).

Теория ситуационного лидерства, разработанная американскими учеными Полом Херси и Кеном Бланшардом в 1960-х гг., предполагает использование стиля управления людьми в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Столкнувшись с огромным количеством вариантов и с тем фактом, что одно и то же поведение может приводить к разным результатам, в дальнейшем исследователи перенесли свое внимание на изучение влияния ситуации на управленческие умения и поведение руководителя.

Харизматическая теория базируется на положении о том, что связь лидера, вождя и идущей за ним массы является не рациональной, а эмоционально-мистической и основана на вере людей в особые качества лидера. Харизма — наделение личности свойствами исключительной одаренности, экстраординарными способностями. Эту категорию в науку ввел и описывал Макс Вебер (1864–1920) в связи с разработкой им концепции идеальных типов господства, власти, лидерства. К харизматическим качествам М. Вебер относит магические способности, пророческий дар, выдающуюся силу духа и слова.

В среде практиков большую популярность получила двухмерная система — или «решетка» Р. Блейка — Дж. Моутона. Эти исследователи предложили количественное сочетание двух существенных стилей (или возможных векторов) управления. Первый проявляется в поведении (во внимании), направленном на решение производственных задач, стоящих перед организацией (постановка целей, определение задач, планирование, разработка нормативов и т. д.). Второй направлен на преимущественное внимание к людям (благоприятный психологический климат, установление добрых взаимоотношений между начальником и подчиненными, внимательное отношение к проблемам и инициативам сотрудников). В такой двухмерной схеме интересов руководителя,

по-видимому, психологически не хватает еще одного важнейшего «измерения» — отношение к себе, к рефлексии и оценке собственного Я. Здесь недостает неких собственно субъективных, «смысловых» и эмоциональных параметров.

В отечественной науке мы, к сожалению, не можем констатировать такого масштабного изучения вопросов управления. Между тем термин «психология управления» начал использоваться в советской России еще в 1920–1930-е гг. В работах А. К. Гастева, В. В. Добрынина, П. М. Керженцева и других представителей отечественной «психотехники» (психологии труда) того периода рассматривались конкретные вопросы применения психологических знаний к практике управления людьми и организациями. Психология управления представлялась как решение задач подбора сотрудников, согласования их функций и личностей, стимулирующего воздействия на психику работников в целях достижения оптимальной производительности труда. Несмотря на то, что многие результаты исследований психологов имели реальную практическую ценность, разработки ученых не получили массового внедрения. Да и вся советская психология труда до 60-х гг. прошлого века пребывала в некотором «законсервированном» состоянии.

Однако, как уже отмечалось, актуальные проблемы руководства и управления были одним из предметов исследования: сначала в общем русле доминирующего в отечественной науке деятельностного подхода, затем в рамках психологии коллектива, инженерной психологии, в психологии труда и управления. Отечественные психологи включились в активную разработку проблем рационального учета и грамотного управления «человеческим фактором». Заметный вклад в изучение таких проблем внесли Б. Ф. Ломов, В. П. Зинченко, В. М. Мунипов, В. Ф. Рубахин, А. И. Китов, Г. М. Зараковский, В. А. Пономаренко, В. В. Давыдов, А. В. Филиппов, Е. А. Климов, Ю. К. Стрелкова и др. На основе разработки конкретных проблем управления возникла специальная междисциплинарная отрасль прикладной науки — психология управления.

Наша страна находится на очередной (по-видимому, завершающей) стадии перехода от прежней командной, партийно-государственной к новой — «рыночной» (по мнению некоторых экономистов, «нормальной») парадигме организации управления.

Коренным преобразованиям подверглись фундаментальные положения управленческой науки советского периода — прямое управление предприятиями со стороны государства, моноцентрическая система хозяйствования, жесткая система распре-

деления связей между предприятиями, ограничение производственной самостоятельности и инициативы. Формирование новой парадигмы управления развивается на основе новых подходов: децентрализации, перехода к полицентрической системе хозяйствования; сочетания рыночных и административных методов управления; формирования и функционирования хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем.

Несмотря на то, что управление — это постоянная и необходимая составляющая в работе любых социальных структур, термин «управление» стал употребляться в советских литературных источниках не более трех десятков лет назад. До этого чаще использовался термин «руководство», который особую популярность приобрел в партийных, т. е. фактически единовластно правящих кругах. Иноязычное понятие «менеджмент» вошло в русский язык с 1990-х гг., а массовое употребление получило только несколько лет назад. Термины «управление» и «менеджмент», по сути, синонимичны, хотя многие авторы не без оснований предлагают разграничивать эти понятия.

Во множестве подходов к пониманию управленческой деятельности есть общее и различающееся, есть интересные находки, которые присутствуют (или декларируются) и в современном социуме. Однако главным, по нашему мнению, является то, что в любом управлении гласно или скрытно содержатся некоторые идеологические, нравственные или смысловые критерии и ценности, которые отражают преходящие политические, экономические, моральные постулаты и особенности существующего государственного социума. Неразрывность связей особенностей управления и господствующей общественной идеологии просматривается на примерах множества западноевропейских, американских и отечественных исследований.

Всякая система управления создается и существует в конкретном социуме, в неисчислимо разнообразных общностях или объединениях людей. Поэтому сама трактовка управления, его целей, системной организации, путей, средств, ожидаемых результатов и других особенностей не может быть универсально всеобщей, неизменной и окончательной. Психологически исходный вопрос заключается в том, во имя каких ценностей, зачем осуществляется управление, но не людьми, а их совместной, грамотно распределенной деятельностью. Это и обуславливает необходимость целенаправленного изучения именно субъективных, смысловых аспектов управленческой деятельности в настоящее время.

### Библиографический список

1. Бердяев Н. Собрание сочинений : Т. 4. — Париж, 1990.
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М., 2008.
3. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб., 2000.