

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

---

Н.В. Антонова

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Учебное пособие*



Издательский дом  
Государственного университета — Высшей школы экономики

---

Москва, 2010

УДК 005.32(075)

ББК 88.4

A72

Рекомендовано Редакционно-издательским советом  
факультета психологии Государственного университета —  
Высшей школы экономики

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *Е.П. Белинская*

доктор психологических наук, профессор *О.Т. Мельникова*

ISBN 978-5-7598-0772-8

© Антонова Н.В., 2010

© Оформление. Издательский дом  
Государственного университета —  
Высшей школы экономики, 2010

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Предмет психологии управления</b>	
1.1. Психология управления как наука .....	7
1.2. История становления психологии управления и основные теоретические подходы.....	13
1.3. Модели управления.....	20
<b>Глава 2. Руководитель как субъект управления</b>	
2.1. Руководитель и лидер в современной организации....	26
2.2. Деятельность руководителя .....	45
2.3. Имидж руководителя .....	64
<b>Глава 3. Исполнитель в организации</b>	
3.1. Личность подчиненного .....	83
3.2. Исполнительская деятельность .....	98
3.3. Мотивирование подчиненных.....	107
<b>Глава 4. Управление группой в организации</b>	
4.1. Организация как объект управления.....	115
4.2. Организационная культура .....	127
4.3. Управление малой группой в организации .....	145
<b>Глава 5. Управленческое общение</b>	
5.1. Психологическое воздействие в процессе общения .....	162
5.2. Виды и формы управленческого общения .....	174
5.3. Управление конфликтами в организации .....	190
<b>Методические материалы</b> .....	204
<b>Приложения</b> .....	226

# ВВЕДЕНИЕ

---

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области — менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности. Разработка данного пособия вызвана потребностью в учебном пособии для студентов, знакомых с общей и социальной психологией, в то же время не имеющих узкой специализации, такой как, например, управление персоналом.

В данном пособии предпринята попытка синтеза традиционных, устоявшихся теоретических моделей отечественной и зарубежной психологии, и новых концептуальных парадигм.

## **Методические указания для преподавателей**

Данное учебное пособие структурировано с учетом психологических закономерностей памяти и восприятия и состоит из пяти основных разделов — смысловых блоков. Каждый раздел,

в свою очередь, состоит из 3–4 подразделов. Каждый подраздел является целостной учебной единицей и включает: название темы занятия; основные понятия, которые должен усвоить студент; краткое изложение теоретического материала по данной теме; вопросы для промежуточного контроля на семинарском занятии; задания для самостоятельного выполнения студентами на занятии или дома (определяется преподавателем). В соответствии с учебным планом преподаватель может отбирать темы и давать студентам задания для их отработки на занятиях.

Все тестовые и опросные методики, используемые для самостоятельной работы студентов, собраны для удобства в приложении. Методики подобраны таким образом, чтобы их легко было использовать на занятии (краткость, понятность, ясность интерпретаций, соответствие выводов изучаемому теоретическому материалу).

Заметим, что отобранные нами тестовые и опросные методики служат целям обучения и демонстрации некоторых психологических феноменов, а отнюдь не психодиагностическим или научно-исследовательским целям! Для профессионального использования описанных методик просим обращаться к их разработчикам или специальной психодиагностической литературе.

В пособии приведены также примерные вопросы для итогового контроля знаний студентов, темы рефератов, контрольных работ, тестовые задания и учебные задачи.

## **Методические указания для студентов**

Учебное пособие предназначено для подготовки и проведения семинарских и практических занятий по курсу «Психология управления». При подготовке к занятию вам следует прочитать теоретический материал по заданной теме и соотнести его с материалом, изложенным преподавателем на лекции.

Основные понятия и персоналии, которые необходимо знать, выделены в начале каждой главы. Определения этих понятий вы найдете в тексте. Вы можете также выписать определения основных понятий из психологического словаря.

В пособии приводится краткое изложение теоретического материала, который необходимо знать по изучаемой теме. Однако данное пособие не является курсом лекций, поэтому для более углубленного изучения темы следует прочитать также рекомендованную литературу. Затем вы можете проверить степень своей подготовленности, ответив на вопросы для промежуточного контроля и сформулировав устно или письменно определения основных понятий темы. Преподаватель может также дать вам некоторые задания на дом (например, ответить на вопросы теста или опросника). Эти тесты вы найдете в приложении.

Не стоит относиться к результатам теста как к диагнозу. Работа с тестами и опросниками — это способ лучше понять себя и глубже исследовать изучаемые в курсе закономерности. Результаты выполнения тестов вы можете обсудить с преподавателем.

# Глава 1

## ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

---

### 1.1

#### Психология управления как наука

**Основные понятия:** *управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления*

**Психология управления** изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. Кибернетика — наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как *управление информацией*. В настоящее время акцент делается на *управлении поведением людей*. В менеджменте **управление** понимается более широко — как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001]. К **объектам управления** относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т.д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми — сотрудниками организа-

ции; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

**Управление** — это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает *основная проблема управления*: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

## Уровни управления

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на три основные категории.

1. Институциональный уровень — высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) — самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т.д.

2. Управленческий уровень — руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за ра-



ботой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т.д.

3. Технический уровень — руководители низшего звена — осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т.п.

## **Функции управления**

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование — одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация — действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация — разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль — мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

## **Структура управления**

Представление о структуре управления дает рис. 1.

1. Субъект управления — руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления — люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) — система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель — будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).

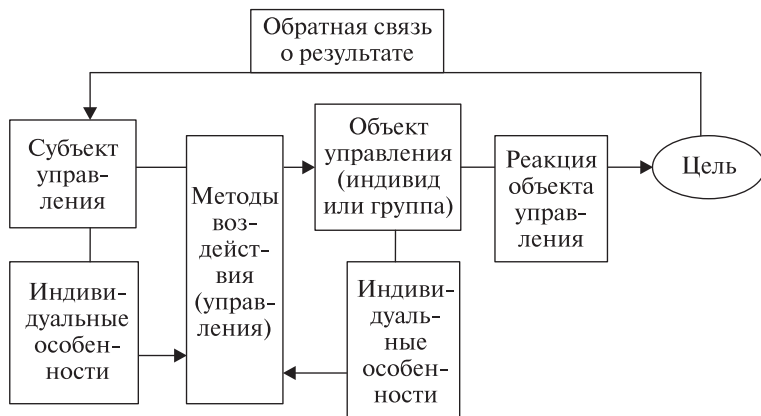


Рис. 1. Соотношение элементов процесса управления (структура управления)

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления — конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть **успешным**, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления — мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления — мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит *вторую проблему управления*: проблему манипулятивности управленческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управленческом взаимодействии. Эту проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными *субъектами*, что приводит к неоднозначности их реакций на управленческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

## **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Что является предметом психологии управления?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каковы функции управления?
4. Какова структура процесса управления?
5. В чем состоит проблема выделения объекта управления?
6. Что обеспечивает успешность управления?

## **Задания для работы на занятии и самостоятельной работы**

*Задание 1.* Обсудите в микрогруппах вопрос: может ли быть управление без манипуляции? Представьте результаты своего обсуждения.

*Задание 2.* Проанализируйте процесс управления на знакомом вам уровне (школа, вуз, предприятие, где вы работали или работаете) с точки зрения его структуры и функций.

## Литература

### Основная

Розанова В.А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000 (или любое издание).

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Капустинского. СПб.: Питер, 2000.

### Дополнительная

Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

Вачугов Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова И.А. Практикум по менеджменту. Деловые игры / под ред. Д.Д. Вачугова. М.: Высшая школа, 2001.

Грейсон Дж.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.

Свенцицкий А.П. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

## 1.2 История становления психологии управления и основные теоретические подходы

**Основные понятия:** *школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»*

**Персоналии:** *Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт*

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились четыре школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.
2. Административная школа.
3. Школа «человеческих отношений».
4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление **школы научной организации труда** (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности — несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов — материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эф-

фект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки — тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т.п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер Фрэнк Гилберт. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

Основное внимание уделялось содержанию работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления — планирования, контроля — от собственно исполнительской функции.

**Административная школа, или школа классического менеджмента** была основана французским инженером Анри Файолем («отцом менеджмента»). Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

**Школа человеческих отношений** сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы **Western Electric**, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном

помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, отработывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т.д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен назвали «хотгорнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, — **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

В рамках науки управления выделяются несколько подходов.

*Системный подход.* Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. Организация рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем сотрудники также являются частью системы и в зависимости от ситуации задействуются в процессе управления. В рамках си-



стемного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности руководителя: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности.

*Ситуационный подход.* Данная концепция разработана в конце 1960-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов, так как одни и те же действия могут дать противоположные результаты в разных условиях. Таким образом, это не набор приемов и техник, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Процессуальный подход — понимание управления как процесса — отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов. Рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, администрирования, мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства.

*Теория человеческого капитала* приобрела большую популярность в последние годы. Рабочая сила приравнивается к капиталу, анализируются ее свойства, подобные свойствам денежного капитала. В рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий. Под человеческим капиталом понимается «социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа» [Спивак, 2000]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя учитываются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится, но инвестиционный период у человеческого капитала длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют

инвестиционный период 12–20 лет, тогда как у физического капитала — 1–5 лет.

Одна из наиболее современных концепций — *концепция развития человеческих ресурсов*. Она подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации работника в интересах фирмы. Фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявления мотивов поведения сотрудников им предлагается набор стимулов, которые обеспечили бы их положительное отношение к труду и организации.

Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать все лучшие идеи различных подходов. Однако мы видим, что основная тенденция современных теорий управления — повышение внимания к личности сотрудника.

## **Вопросы для промежуточного контроля**

1. Какие вы знаете первые теории управления?
2. В чем состоит сущность «тейлоризма»?
3. Каково значение хотторнских исследований?
4. Какие существуют направления в исследованиях управленческой деятельности в настоящее время?
5. Что такое системный подход?

## **Задания для работы на занятии и самостоятельной работы**

*Задание 1.* Работа в малых группах. Каждая группа — сторонник одной из теорий. Нужно привести как можно больше аргументов в пользу «своей» теории.

*Задание 2.* Выберите теорию, которая вам близка. Продумайте, как можно воплотить ее принципы на известном вам предприятии (если вы нигде не работаете, то в университете). Результаты доложите на занятии.

## **Литература**

### **Основная**

*Андреева Г.М.* Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

*Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

*Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под ред. Ю.Н. Капустинского. СПб.: Питер, 2000.

*Розанова В.А.* Психология управления. учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

### **Дополнительная**

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Экономистъ, 2003.

*Грейсон Дж.К., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.

*Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

*Занковский А.И.* Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

*Кабаченко Т.С.* Психология управления: учеб. пособие. М.: Пед. о-во России, 2000.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

*Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

*Тейлор Ф.У.* Научная организация труда. М.: Транспечать, 1925.

## 1.3 Модели управления

**Основные понятия:** *модель X, модель Y, модель Z*

**Персоналии:** *Д. Макгрегор, У. Оучи*

Дуглас Макгрегор в 1957 г. описал две основные модели, существующие в американском менеджменте [McGregor, 1957]. Он показал, что действия менеджеров обусловлены их ценностно-идеологическими установками, которые лежат в основе своеобразной философии управления. Все управленческие воздействия определяются представлениями менеджера о *сущности человека и причинах его поведения*, которые являются частью его имплицитной теории личности. Идентифицировать эти представления позволяют наблюдения за действиями руководителей.

Традиционная модель управления — **модель X** — исходит из представления о том, что человек по своей природе индивидуалист, ориентирован на удовлетворение собственных потребностей, эгоистичен и ленив. Он, как правило, стремится увильнуть от работы, ограничить свои трудовые усилия, уклониться от ответственности. Нужды организации его не интересуют. Поэтому его необходимо контролировать, стимулировать, мотивировать, использовать принуждение. В этом случае практикуется индивидуальное принятие решения руководителем и индивидуальная ответственность, жесткий формализованный контроль, человек воспринимается только как исполнитель, его личная жизнь вне внимания руководителя.

Вторая модель, предложенная Д. Макгрегором, **модель Y**, ориентирована на то, что человеку свойственно стремление принадлежать к социальному целому, и поэтому цели организации не являются для него чуждыми, улучшение состояния организации улучшает и личное качество жизни каждого сотрудника, не только в материальном, но и в психологическом отношении. Поэтому задача управления — организовать условия и мотивы работы так, чтобы люди могли достичь своих собственных целей наилучшим образом, направляя при этом

свои усилия на достижение организационных целей. Когда люди знают, ради чего они работают, они готовы принимать на себя ответственность, управлять собственным поведением в организационных целях. Эта модель предполагает принятие решений по принципу консенсуса, коллективную ответственность, повышенное внимание к человеку во всех сферах его жизни, а не только в профессиональной. Задачи менеджмента состоят в обеспечении условий для полной реализации возможностей индивидов в трудовом процессе.

Д. Макгрегор подчеркнул, что теория X, хотя и остается достаточно распространенной, отражает устаревшие представления о человеческой природе. В современном мире теория Y получает все большую популярность.

В последнее время активно развивается **модель управления Z**, которая является синтезом американской и японской моделей управления. Она разработана американцем японского происхождения Уильямом Оучи [Ouchi, 1981] в конце 1970-х годов и предполагает сочетание индивидуалистических социальных ценностей, свойственных американской модели менеджмента (чувство собственности, престиж, самоуверенность) с групповыми формами воздействия, характерными для японской культуры. Она также отвечает глубоко укоренившейся потребности человека в независимости и современному тяготению к объединению. Наем работников по данной модели, как и в модели японской, пожизненный, текучесть кадров низкая, принятие решений на основе консенсуса, но при этом ответственность должна быть индивидуальной.

**Основные стратегии японского менеджмента** [Морита, 1990].

*Пожизненный наем.* На крупные японские фирмы нанимаются пожизненно, до выхода на пенсию. Такой подход создает у работников убеждение в том, что фирма берет на себя полную ответственность за них.

*Организационная философия.* Каждая японская организация имеет свою собственную философию, зафиксированную в гимне, лозунгах, призывах. Задача этой философии — обеспечение группового единства работников. Члены японской организации живут одной семьей. В настоящее время эти принци-

пы активно внедряются в форме развития «корпоративной культуры» и в нашей стране.

**Социализация.** Вновь нанятый работник (обычно выпускник университета) проходит адаптационный курс и начальное обучение, длящееся до полугода. В процессе трудовой деятельности он каждые 4–6 лет меняет профиль работы, осваивая новые профессии. За время работы он медленно, но неуклонно повышается по должностной лестнице.

У. Оучи попытался создать идеальную модель менеджмента, основываясь на семи факторах: 1) время занятости на фирме; 2) методы принятия решений; 3) характер ответственности; 4) должностное продвижение; 5) формы контроля; 6) повышение квалификации; 7) степень внимания к работнику. Свои выводы он сделал на основе целенаправленных бесед с менеджерами разных стран (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительные характеристики японской, американской моделей и модели Z [Ладанов, 1995]**

<b>Фактор</b>	<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>	<b>Модель Z У. Оучи</b>
1.	Пожизненный наем	Краткосрочный наем	Долгосрочный наем
2.	Принятие решения по принципу консенсуса	Индивидуальное принятие решения	Принятие решений по принципу консенсуса
3.	Коллективная ответственность за результаты	Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
4.	Медленное должностное продвижение	Быстрое должностное продвижение	Медленное должностное продвижение

5.	Мягкий неформализованный контроль	Жесткий формализованный контроль	Мягкий неформализованный контроль с помощью строгих формализованных средств
6.	Неспецифический путь повышения квалификации	Специфический путь повышения квалификации	Разумно специализированный путь повышения квалификации
7.	Повышенное внимание к человеку	Внимание к человеку лишь как к исполнителю	Повышенное внимание к работнику и его семье

Таким образом, идеальная модель управления, согласно У. Оучи, предполагает сочетание индивидуалистических ценностей (чувство собственности, престиж, уверенность в себе) с коллегиальными формами воздействия. Она отвечает на потребности человека как в независимости, так и в объединении и делает акцент на повышенном внимании к человеку. Именно поэтому данная модель достаточно популярна.

Анализ моделей управления показывает, что представления руководителя о потребностях и мотивах подчиненных во многом определяют выбор **методов воздействия** на них. Функция модели управления состоит в том, что она задает руководителю ценностно-смысловые ориентиры во взаимодействии с подчиненными и, таким образом, определяет стратегию его поведения в управлении.

### Вопросы для промежуточного контроля

1. В чем различие между моделями X и Y?
2. В чем сущность модели Z?
3. В чем состоит функция модели (парадигмы) управления?

## **Задания для работы на занятии и самостоятельной работы**

*Задание 1.* Продумайте и подготовьте выступление на тему «Я как руководитель». При подготовке используйте следующий план: а) вижу ли я себя руководителем (менеджером), кем и где я мог бы руководить; б) какая из теорий управления мне ближе и почему; в) какая модель управления мне ближе и почему.

*Задание 2.* Выполните тест **XYZ** (приложение 1), проанализируйте его результаты. Сравните с собственными выводами.

*Задание 3.* Поделитесь на 2 микрогруппы: сторонников теорий **X** и **Y**. Каждая микрогруппа выписывает как можно больше доказательств своей точки зрения. Затем проводится дискуссия по следующей схеме: одна группа предлагает свой довод, другая выбирает из своего списка контрдовод и т.д. Побеждает та группа, которая имеет большее количество доказательств, не опровергнутых оппонентами.

## **Литература**

### **Основная**

*Ладанов И.Д.* Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997.

*Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. М.: Дело, 1995.

*Ньюстром Дж., Дэвис К.* Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / под. ред. Ю.Н. Каптуневского. СПб.: Питер, 2000.

### **Дополнительная**

*Андреева Г.М.* Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2000.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.

*Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.



*Занковский А.И.* Организационная психология. М.: Флинта, 2000.

*Морита А.* Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990.

Психология управления. Практикум / под ред. Н.Д. Твороговой. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001 (2008).

*Розанова В.А.* Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2008.

*Свенцицкий А.П.* Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

*Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.

*McGregor D.* The Human Side of Enterprise // Proceeding of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology. 1957. April 9.

*Ouchi W.G.* Theory «Z». How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Boston, 1981.

**Антонова, Н. В.** Психология управления [Текст] : учеб. пособие / А72 Н. В. Антонова ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0772-8 (в обл.).

Пособие предназначено для студентов преимущественно непсихологических факультетов, имеющих базовую подготовку по общей и социальной психологии, а также аспирантов и преподавателей. В пособии раскрываются основные проблемы психологии управления, анализируются как традиционные модели и теории отечественной и зарубежной психологии, так и современные концепции. Пособие содержит практические упражнения и тесты, а также все материалы, необходимые для проведения семинарских и практических занятий и самостоятельной работы студентов.

УДК 005.32(075)  
ББК 88.4

*Учебное издание*

Антонова Наталья Викторовна

## **Психология управления**

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *А.А. Архипова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Н. Пузанова*

Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 14.09.2010. Формат 60×88/16. Гарнитура Newton С

Печать офсетная. Усл.-печ. л. 16,5. Уч.-изд. л. 10,5

Тираж 1000 экз. Изд. № 1224

Государственный университет — Высшая школа экономики.

125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3

Тел./факс: (495) 772-95-71

ISBN 978-5-7598-0772-8



9 785759 807728