К. Б. МАЛЫШЕВ
О. А. МАЛЫШЕВА
А. Н. БАЛАМУТ



ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

2-е издание

«Инфра-Инженерия»

УДК 159.9
ББК 88.56
М20

Р е ц е н з е н т ы :
доктор философских наук, доцент, профессор кафедры философии
и истории психологического факультета ВИПЭ ФСИН *Н. С. Оботурова*;
кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии
и педагогики Вологодского государственного университета *Е. М. Калинкина*

Малышев, К. Б.

М20 Психология управления : учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. – 2-е изд. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2026. – 160 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-9729-3141-5

Представлен комплексный подход к решению проблем управления персоналом, рассматриваются различные концепции, модели, психологические основы эффективного управления. Приведены факторы оптимизации стиля управленческой деятельности. Освещены вопросы, связанные с кадровым менеджментом и деловым общением в сфере управления. Раскрывается соотношение понятий «власть» и «лидерство», причины и стратегии поведения в конфликте, методы решения управленческих задач. Пособие содержит глоссарий по основным понятиям психологии управления.

Для студентов психолого-педагогических специальностей. Может быть полезно преподавателям, менеджерам и руководителям предприятий, а также всем, кто интересуется управленческой психологией.

УДК 159.9
ББК 88.56

ISBN 978-5-9729-3141-5

© Малышев К. Б., Малышева О. А., Баламут А. Н., 2026
© Издательство «Инфра-Инженерия», 2026
© Оформление. Издательство «Инфра-Инженерия», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ....3
ВВЕДЕНИЕ....6
ГЛАВА 1. Эволюция идей научного управления....8
1.1. Первые научные школы управления....8
1.2. Различные подходы к управлению....10
1.3. Понятие организационной структуры управления....15
1.4. Руководство коллективом....21
ГЛАВА 2. Психологические основы эффективного управления....38
2.1. Сущность и содержание управленческой деятельности....38
2.2. Особенности деятельности руководителя....41
2.3. Стили и типы руководства....47
2.4. Факторы оптимизации стиля управленческой деятельности....50
2.5. Власть и лидерство....58
2.6. Методы решения управленческих задач....62
ГЛАВА 3. Управление персоналом....84
3.1. Управление персоналом: сущность управленческой деятельности....84
3.2. Концепции (модели) управления персоналом....87
3.3. Соотношение понятий руководство и лидерство в управлении....89
3.4. Методы оценки работы руководителей....92
3.5. Мотивация персонала....94
ГЛАВА 4. Деловое общение в управлении....106
4.1. Понятие делового общения....106
4.2. Конфликты в управлении....115
4.3. Причины и стратегии поведения в конфликте....119
4.4. Стрессы и стрессовые ситуации....127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....149
ГЛОССАРИЙ....151

ГЛАВА 1.
ЭВОЛЮЦИЯ ИДЕЙ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия: школы управления; научное управление; подходы к управлению; структура управления; руководство коллективом.

1.1. Первые научные школы управления

По мнению Н. Н. Вересова, психология управления – это отрасль практической психологии, предметом которой является проблема человеческих взаимоотношений [1]. В конце XIX – начале XX в. промышленность вступила в эпоху массового производства, и задачи управления предприятиями резко усложнились. Старые способы управления все чаще демонстрировали свою неэффективность. Осознание объективной потребности в новых формах и методах управления привело к зарождению науки управления.

Как отмечает В. С. Лазарев, необходимо было решить задачу организации эффективного управления. Эти решение проходило практическую проверку, подвергалось критике, дополнялось или отвергалось, разрабатывались новые решения, исходящие из определенных оснований [16].

Первая теория «научного управления» была разработана в начале XX в. Ф. Тейлором. Критикуя современную ему практику управления, он утверждал, что для того чтобы быть эффективным, управление должно осуществляться на основе определенных законов, правил и принципов. Хотя в центре внимания Ф. Тейлора было управление предприятиями, но он полагал, что те же самые принципы могут быть с равным успехом приложены ко всем видам социальной деятельности [14; 15].

Основными причинами неэффективной деятельности он считал следующие: нежелание исполнителей добиваться высоких результатов, использование ими непроизводительных мето-

дов работы, плохую организацию управления, побуждающую исполнителей работать «с прохладцей».

Чтобы устранить эти причины, управление, согласно Ф. Тейлору, должно строиться на основе четырех принципов, к которым он относил выработку истинных научных основ производства; научный подбор исполнителей; их научное обучение и тренировку; тесное дружественное сотрудничество между администрацией и исполнителями [15].

Основные задачи управления Ф. Тейлор видел в том, чтобы разделить равномерно работу между исполнителями в соответствии с их способностями; определить четко задания; определить рациональные технологии работы, обучить им работников и добиться, чтобы каждый использовал их и не работал «с прохладцей», материально поощрять за выполнение заданий и одновременно установить систему штрафов за непродуктивную работу, применяя их беспристрастно и справедливо. Работник должен быть освобожден от обдумывания, как делать работу. Ему не разрешается свободно использовать в ежедневной практике его работы те виды инструментов и методы, которые он сам считает наилучшими. Все должно быть четко определено администрацией. По мнению Ф. Тейлора, развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов, формул, которые заменят собой личное суждение индивидуального работника. Вся выработка планов должна целиком выполняться дирекцией. Задача работников исполнять, а администрация должна поощрять или наказывать исполнителей в зависимости от результатов. Поэтому важнейшими элементами в механизме научно обоснованного управления Ф. Тейлор считал четко поставленные задания и премии [15].

Ф. Тейлора называют отцом научного управления. Заслуга ученого и его последователей – Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбретов, С. Томпсона и др., – состоит, прежде всего, в том, что они показали, как управление, осуществляющееся на научных принципах, позволяет получать значительно более высокие результаты, чем управление, основанное на здравом смысле и опыте, и это породило широкое «движение за научное управление» [15].

Почти одновременно с Ф. Тейлором свою теорию управления предложил француз А. Файоль. Его работа «Общее и промышленное администрирование», опубликованная в 1916 г., считается первой целостной теорией управления. Эта теория получила в дальнейшем название классической. Многие ее идеи, развитые последователями А. Файоля, прежде всего Л. Гьюликом и Л. Урвиком, не потеряли своего значения и сегодня [9].

Как и Ф. Тейлор, А. Файоль полагал, что существуют общие принципы управления, следование которым необходимо, чтобы сделать управление эффективным. К числу основных он относил следующие 14 принципов: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единство распорядительства (командования); единство руководства и распорядительства (два приказа относительно какого-либо действия может давать только один начальник, а также один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель); подчинение частных интересов общим; вознаграждение; централизация (наличие «мозгового центра»); иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала [10].

1.2. Различные подходы к управлению

Поведенческий подход к управлению. Исходные представления о механизмах поведения человека, лежащие в основе рационалистических теорий управления, стали главным объектом их критики [3]. В противовес рационалистическому в начале 1930-х гг. в науке управления сформировался новый подход, исходящий из принципиально иного понимания роли «человеческого фактора» в организации. Основателем этого подхода стал американский социолог и психолог Э. Мэйо. В конце 1920-х гг. под его руководством группа ученых проводила на ряде предприятий в городе Хоторне изучение причин низкой производительности и текучести кадров. Первоначально, исходя из теории Ф. Тейлора, ученые стремились выяснить, как влияют на

производительность труда его условия. Но в ходе экспериментов выявилось, что главными факторами, влиявшими на производительность, были социально-психологические, в частности отношения в коллективе. Было обнаружено, что внутри рабочих групп существуют свои нормы поведения и ценности, которые влияют на результаты в большей степени, чем правила и нормы, установленные администрацией [2; 4]. Опираясь на результаты ставших знаменитыми хоторнских экспериментов, Э. Мэйо разработал «теорию человеческих отношений». Если в центре классической теории управления находится формальная структура, то в центре данной – неформальная. Ф. Ротлисбергер, ближайший соратник Э. Мэйо, определил неформальную структуру как совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. Они не могут быть регламентированы в рамках формальной структуры, но существенно определяют поведение людей в организации. Деятельность администрации, согласно этой теории, должна быть ориентирована, прежде всего, на интересы людей. Эти интересы не сводятся только к материальным. Мотивы поведения человека более разнообразны, и руководители должны понимать их, чтобы создавать условия для их удовлетворения. Страх же перед наказанием – плохой мотиватор [6; 9].

Выдающимися представителями поведенческого подхода являются К. Арджирис, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Р. Блейк, Я. Мутон, Ф. Фидлер. Эти и другие ученые в 1960-е и последующие годы осуществили исследования различных факторов эффективности организаций, мотивационных механизмов поведения человека, связи удовлетворенности и производительности труда, эффективности стилей руководства, влияния организационных структур и характера коммуникации в организации на организационное поведение и др. Результаты этих исследований существенно обогатили науку управления. На их основании представителями поведенческого подхода были разработаны рекомендации для руководителей, получившие широкое распространение в практике управления. Были также разработаны

специальные программы тренинга руководителей, имеющие целью модификацию стиля их деятельности [7; 10; 12].

Системный подход к управлению. Этот подход возник в начале 1960-х гг., с одной стороны, под влиянием системного движения, получившего в то время широкое распространение в науке, а с другой – в целях соединить достоинства рационалистического и поведенческого подходов и преодолеть их ограниченность. В разработку идей системного подхода значительный вклад внесли Ч. Барнард, Г. Саймон, Раккофф, С. Оптнер, Д. Клиланд, У. Кингид и др.

Хотя существует большое разнообразие конкретных моделей системного подхода к управлению, общим для них является стремление рассматривать организацию не как простую сумму каких-то отдельных компонентов, а как систему, то есть совокупность так связанных и взаимодействующих между собой частей, что при этом возникает целое, обладающее собственными качествами, отличными от качеств составляющих его частей.

С позиций системного подхода организация – это открытая система. Она взаимодействует с внешней средой, обмениваясь с ней энергией, информацией, материалами, и ее эффективность определяется не только ее системными качествами, но и условиями среды. Эти условия постоянно изменяются, поэтому чтобы оставаться эффективной, организация должна развиваться и приобретать новые качества. Изменения каких-то частей организации не должны осуществляться изолированно. Они неизбежно потребуют согласованных изменений в других частях.

Таким образом, если предыдущие подходы к управлению были обращены «внутрь организации», то системный подход, прежде всего, обращен «вовне» – на поведение организации в большей системе, а затем уже на то, что определяет это поведение. Поэтому неслучайно, что именно в рамках системного подхода в 1970-е гг. началась активная разработка вопросов стратегии деятельности организаций и определения ее стратегических целей [9].

При системном подходе к управлению в центре внимания оказывается процесс принятия решений. Решения принимают-

ся на всех уровнях организации, в том числе и на уровне рядовых работников (они решают, работать или не работать в этой организации, какие усилия прикладывать, как строить отношения с коллегами и администрацией и т. д.). Таким образом, организация представляется как совокупность центров принятия решений, связанных между собой каналами коммуникации. Задача состоит в том, чтобы на каждом уровне организации принимались решения, соответствующие ее интересам и скоординированные между собой [17].

Идеи системного подхода оказали большое влияние на развитие управленческого мышления. Его значение особенно велико для управления на верхних уровнях организаций при выработке решений стратегического характера. Однако реализация этого похода предъявляет очень высокие требования к мышлению руководителей, и это является существенным ограничением для его широкого распространения [10].

Ситуационный подход к управлению. Основные идеи этого подхода были разработаны примерно в то же время, что и системного. Стремление найти универсальные принципы управления, применимые к любым организациям и условиям их деятельности, характерные для начального периода развития науки управления, были подвергнуты острой критике в 1950–1960 гг. Было показано, что принципы, выдвигавшиеся классической теорией управления и школой человеческих отношений, применимы далеко не во всех ситуациях.

Сторонники ситуационного подхода к управлению видят свою задачу в том, чтобы исследовать, какие модели управления в каких условиях внешней среды оказываются наиболее эффективными, и на основании этого предлагать руководителям типовые решения относительно способа построения систем управления для конкретных условий.

Первая попытка такого рода исследования была предпринята английскими учеными Т. Бернсом и Г. Сталкером. Они проанализировали деятельность фирм из нескольких отраслей промышленности и установили, что в зависимости от того, являются ли условия внешней среды стабильными или меняющимися,

более эффективными оказываются жесткие (механические) или гибкие (органические) структуры управления [9].

Примерно в то же время американский ученый Ф. Фидлер опубликовал результаты исследований, в которых показал, что не существует одного самого лучшего стиля деятельности руководителя (ранее предполагалось, что таким является демократический стиль), а эффективность стиля руководства зависит от структуры задачи, решаемой коллективом, объема полномочий руководителя и его отношений с подчиненными.

В другой очень популярной в 1980-х гг. теории управления, разработанной Т. Питерсом и Р. Уотерменом (известной как теория «7 С»), выделяется семь взаимосвязанных компонентов организации, изменения в которых должны быть согласованы, чтобы обеспечить эффективность организации. В эти семь компонентов входят стратегия, структура, система, персонал, квалификация, принятые ценности, стиль руководства. Согласно этой теории только те организации, в которых удается в различных условиях обеспечить гармонию между этими семью компонентами, могу эффективно функционировать и развиваться [13].

Процессный подход к управлению. Этот подход, который называют также функциональным, развивает идеи классической теории управления, обогащая их идеями поведенческого, системного и ситуационного подходов.

Управление рассматривается представителями этого подхода как целостный процесс реализации управленческих функций. В различных работах выделяются разные перечни функций управления: планирование, организация, мотивация, руководство, координация коммуникация, контроль, принятие решений, анализ, оценка подбор кадров и др. Наиболее часто в качестве основных выделяются функции планирования, организации, руководства и контроля [8].

Идеи ситуационного управления находят отражение в процессном подходе в том, что не существует одного лучшего состава управленческих функций для разных систем управления и какого-либо лучшего способа реализации функций каждого типа.

1.3. Понятие организационной структуры управления

Одному руководителю трудно решать все управленческие задачи. Поэтому в управлении возникает необходимость совместной работы многих людей и разделения труда между ними. В результате такого разделения в управляющей системе возникают органы управления, должностные лица. За каждым должностным лицом и каждым подразделением закрепляется ответственность за выполнение каких-то функций, они наделяются определенными правами и между ними устанавливаются связи и отношения. В результате возникает организационная структура управления.

Структура (от лат. structura) – совокупность устойчивых связей и отношений между частями какого-то целого. Организационная структура управления – это совокупность органов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций и существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Иначе говоря, организационная структура – это способ разделения управляющей системы на части и одновременно ее интеграции в целое [14].

Типы организационных структур. В зависимости от того, как группируются управленческие работы и распределяются полномочия и ответственность между должностными позициями и органами, могут возникать структуры управления различных типов.

Наиболее простой тип организационной структуры управления – линейный. Линейная структура – самая древняя, впервые возникла в армиях древних государств в связи с возможностью эффективно управлять ограниченным числом подчиненных. Для нее характерно наличие двух или более иерархических уровней управления, на каждом из которых руководителю подчиняется группа сотрудников, и отношения между руководителем и подчиненными строятся по принципу единоначалия.

Руководители наделяются полномочиями решать любые вопросы, возникающие в деятельности подчиненной ему груп-

пы. В теории управления такой способ передачи команд называют скалярной цепью [16].

В промышленном объединении этому соответствует структура производственных объектов по схеме: объединение – предприятие – цех – участок – бригада. Руководитель каждого объекта осуществляет единоличное руководство подчиненными. Сам он подчиняется руководителю вышестоящего уровня управления. Он обладает полномочиями в пределах своего объекта по всему комплексу управленческих функций. Информация передается только сверху вниз по вертикали. В образовательном учреждении соответственно следующая схема: директор – заместители – руководитель секции учителей по предметам – учитель.

Линейная структура управления имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществом являются ясность и четкость подчинения, личная ответственность руководителя за все виды управленческой деятельности и конечный результат, а также простота, надежность и экономичность (при отсутствии дублирующих подразделений).

К недостаткам линейной структуры управления можно отнести: жесткие требования к способностям и знаниям руководителей, которые должны принимать квалифицированные решения по любому вопросу, и их отделам по управленческой деятельности; длинный путь согласований; ориентация руководителей на решение оперативных задач в ущерб перспективным управленческим задачам в связи с большим количеством текущих дел и дефицитом рабочего времени.

В связи с наличием слишком строгих требований к руководителям эффективных линейных структур управления в настоящее время практически не существует. Внутри управления армией, где имелись линейные структуры, появились штабные органы управления. Не имея собственной власти, они помогали готовить информацию для руководства с целью принятия нужных решений и прорабатывали варианты различных операций [13].

Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач

и рост специализации в области управления привели к появлению функциональных структур управления. Функциональные структуры управления в связи со специализированным управлением впервые были зафиксированы в одном из принципов, сформулированных Ф. У. Тейлором. Распределение труда в управлении привело к появлению функциональных специалистов (юристов, экономистов, кадровиков и др.), что повлекло образование функциональных подразделений и появлении линейно-функциональной структуры в управлении. Этот тип сегодня наиболее распространен. В линейно-функциональных структурах наряду с иерархией линейного руководства существуют функциональные подразделения, которые специализируются на выполнении определенных видов управленческих действий и которые могут принимать решения относительно ограниченного круга специальных вопросов.

Достоинства линейно-функциональных структур заключаются в том, что за счет специализации они позволяют более качественно решать определенные задачи и предъявляют меньшие требования к разносторонности подготовки руководителей и исполнителей. Однако в нестабильных внешних условиях или при выполнении нестандартных задач, требующих совместной работы разных подразделений, эти структуры оказываются неэффективными.

Еще один тип структуры управления, близкий по своему характеру к линейно-функциональному – дивизиональная структура. На крупных предприятиях задачи координации работы функциональных подразделений значительно усложняются. Преодоление этих трудностей может осуществляться путем создания относительно самостоятельных структур управления отдельными частями предприятия и наделения их полномочиями по выработке решений по широкому кругу вопросов, причем каждая из этих частных структур строится по линейно-функциональному принципу. Кроме того, существуют общешкольные органы управления. Дивизиональные структуры позволяют уменьшить нагрузку на директора предприятия и повысить скорость принятия необходимых решений. В послед-

ние годы в образовательных организациях стали возникать элементы структур еще двух типов – проектных и матричных [2].

Структура проектного типа – это временная структура, создаваемая для решения какой-то крупной задачи. Ее смысл состоит в том, чтобы собрать в одну команду группу сотрудников, способных решить поставленную задачу.

На время работы в проектной (проблемной) группе ее участники полностью или частично освобождаются от своих обычных обязанностей. В группу могут также привлекаться на временную работу сотрудники «со стороны». Проектная структура прекращает свое существование после решения задачи. Например, если руководство школы обнаруживает, что ежегодно при переходе учащихся из начальной ступени образования в среднюю происходит падение успеваемости учащихся, то оно может создать проблемную группу из учителей начальных классов и средней ступени, перед которой будет поставлена задача проанализировать причины этого и предложить программу действий по их устранению.

После рассмотрения и утверждения программы на техническом совете будет определен состав участников ее реализации и этой группе будет поручена реализация плана действий по решению проблемы.

Структуры матричного типа возникают при одновременной реализации многих проектов. Один и тот же сотрудник может одновременно входить в разные проектные группы и подчиняться нескольким руководителям проектов. Но эти руководители не имеют административных полномочий, они остаются за руководителями подразделений.

Руководители проектов определяют только, что и когда должно быть сделано. Кто и как это будет делать, определяют руководители подразделений. Структуры такого типа могут возникать при реализации на предприятии широкой программы развития, включающей проекты освоения многих новшеств. Создание матричной структуры позволяет существенно повысить гибкость управления. Однако структуры этого типа предъявляют высокие требования к компетенции руководителей и зрелости коллектива [5].

Матричная структура управления предполагает двойное подчинение. Например, в конструкторском бюро организации средства и полномочия по принятию решений передаются руководителю проекта (горизонталь), но в выполнении проекта участвуют различные специализированные подразделения. Преимуществами матричной структуры управления являются оптимальное использование резервов, а также легкость управления. К недостаткам матричной системы управления можно отнести трудности финансового контроля, большую нагрузку на руководителей высшего звена управления.

Стратегическим целям организации должна соответствовать организационная структура, которая могла бы соответствовать обеспечению эффективного взаимодействия с окружающей средой и достижению поставленных целей [15].

Ввиду изменения внешних и внутренних переменных организации ее структура не может оставаться неизменной. Большинство современных организаций используют бюрократические структуры управления [13].

Функциональная структура является наиболее распространенной структурой бюрократии, поскольку внутри организации существуют различные подразделения, выполняющие специализированные функции. Бюрократия (от фр. bureau – «бюро, канцелярия» и греч. kράτος – «господство, власть») – система управления, осуществляемая с помощью аппарата, стоящего над обществом. Основная сущность бюрократии заключается в главенстве формы над содержанием, в подчинении правил и задач функционирования организации целям сохранения ее (то есть самой бюрократии).

Проблемами бюрократии в жизни общества занимались в свое время К. Маркс, социолог М. Вебер, а также психолог В. Вундт.

По М. Веберу, бюрократия как пример легального господства основывалась на ряде принципов:

1) существование служб, строго определяемых законами таким образом, что их функции четко разграничены;

2) защита служащих в соответствии с их положением (например, несменяемость судей);

3) иерархия в выполнении функций, подразумевающая четкую административную структуру, разграничивающую управленческие посты и подразделения с возможностью обращения высших руководящих инстанций к низшим. Обычно в такой структуре соблюдается единоначалие, а не коллегиальное руководство, и налицо тенденция к максимальной централизации власти;

4) подбор кадров производится на конкурсной основе прохождения экзаменов или по предпочтению дипломов, что требует от кандидатов наличия соответствующего специального образования. Как правило, функционер назначается (реже избирается) на контрактной основе;

5) регулярная оплата труда служащего в виде фиксированной заработной платы и выплаты пенсии при уходе с государственной службы. Размер оплаты устанавливается в соответствии со штатным расписанием, учитывающим внутреннюю административную иерархию и уровень ответственности служащего;

6) право контроля со стороны администрации за работой подчиненных (скажем, путем создания контрольно-дисциплинарной комиссии);

7) возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям, «не по усмотрению администрации», полное отделение выполняемой функции от личности служащего, поскольку никакой служащий не может быть собственником своего поста или средств управления.

Условия бюрократической организации формируют специфический тип личности, главными психологическими и моральными чертами которой являются политический, моральный и идейный конформизм, ориентация на выполнение формальных обязанностей, стандартизация потребностей и интересов.

Обезличенность составляет основу бюрократической природы, здесь каждый теоретически должен знать законы и поступать в соответствии с абстрактными положениями жесткого порядка. Формы бюрократии менялись в связи с изменениями социально-экономических форм устройства общества. Египет