

УДК 005.32 : 316.62

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

**Е.А Евстифеева, С.И. Филиппченкова, Е.В. Балакшина**

Тверской государственной технической университет

Рассматривается проблема эффективного руководства кадрами, особенностей учета психологических детерминант управления организационным поведением. Раскрывается специфика и сущность управленческой деятельности с позиций отечественной науки, уделяется внимание вопросам кадрового резерва, необходимого для её эффективной реализации. Выделяются основные критерии для проведения психологического отбора на руководящую должность. Приводятся результаты психодиагностического обследования трудового коллектива, раскрывающего паттерн количественных и качественных характеристик, оценивающих успешность руководителя.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, организация, организационное поведение, управление, управленческий потенциал, управленческая деятельность.

Современная организация представляет собой сложный социальный объект, обладающий особой структурой и объединяющий людей разной профессиональной направленности, главным вектором которых является достижение общих целей, поддержание экономического благополучия. Традиционно особенности протекания внутренних и внешних процессов в организации изучаются такими дисциплинами, как теория организации, психология управления персоналом, организационная психология, психология организационного управления, социология управления и др. Широкий интерес к проблемам организации со стороны многих научных дисциплин способствует наличию разных вариантов её толкования.

### *Теоретическое обоснование*

Так, согласно В.Н. Сагатовскому, организация представляет собой (от греч. *organon* – орудие, инструмент) процесс достижения единства сущего относительно определённого качества при наличии изменений и неопределённости, а также результат этого процесса. Упорядочивая многообразие сущего, организация позволяет сохранить заданное качество или обеспечить изменение или развитие с определённой направленностью...» [7, с. 79].

С психологической точки зрения организация – это «дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ» [8, с. 146].

В литературе выделяют организации двух типов: формальные и неформальные. В первом случае эффективность деятельности поддерживается совпадением-расхождением интересов работников с

закреплёнными за ними должностными функциями, степенью их выраженности. При этом активное взаимодействие персонала поднимает ряд проблем, связанных с построением организационных отношений, принятием или неприятием утвержденных моделей поведения, закрепленных корпоративной культурой. В связи с этим необходимо проследить развитие социально-психологических феноменов организации (мотивация, межличностные отношения, лидерство), а также возможности управлять этими процессами. Следовательно, качественное управление обеспечивается не только учётом основного курса, целей организации, решением её основных задач, но и управлением человеческими ресурсами, включающим следующие сферы деятельности: набор и аттестация персонала, адаптация вновь поступивших сотрудников, организация трудовых условий, налаживание коммуникационных каналов, мотивирование и стимулирование персонала. Реализация данных функций на соответствующем уровне, опыт в данной сфере позволяют оценивать кадровый резерв организации – как претендентов на должность, так и перспективы работников со стажем.

Указанные особенности отражают специфику (сущность) управленческой деятельности: «...она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную)» [2, с. 42]. Действительно, исполнение поставленных задач руководителями, а также достижение целей происходит не посредством простой кооперации, а достигается через синтез индивидуальной и совместной деятельности.

Сложность выполняемых руководителем функций (контроль, планирование, администрирование, мотивация, руководство) требует особой подготовленности и высокого уровня профессиональной компетентности [1; 4].

Важное место в структуре профессиональной компетентности помимо необходимых знаний, навыков, опыта работы занимают психологические характеристики, напрямую влияющие на успешность управленца. Проведение своевременной диагностики комплекса психологических качеств психологической (или кадровой) службой может способствовать построению эталонной модели, отражающей профессионально важные качества, составляющие основу управленческого потенциала.

#### *Организация эмпирического исследования*

Опираясь на вышеизложенное, целью представленной работы является определение совокупности оптимальных количественных и качественных характеристик управленческого состава для обеспечения благоприятной среды, в которой реализуется трудовой потенциал.

*Предмет исследования* – социально-психологические показатели готовности к управлению организационными структурами разного

уровня, позволяющие оценить эффективность деятельности сотрудника на руководящей позиции.

*Эмпирический объект исследования:* в качестве обследуемого контингента выступили сотрудники ТвГТУ в количестве 52 человек (выборка с преобладанием представителей мужского пола).

*Гипотеза исследования:* своевременная оценка фактического кадрового потенциала работников способствует грамотной оценке качества персонала, а также решает проблему подбора кадров на вакантные должности.

*Методики исследования:* 1. Готовность к риску (PSK) Шуберта [6, с. 549–557]. Инструментарий методики позволяет выявить степень готовности к принятию рискованных решений, а также показывает, насколько риск необходим и целесообразен. 2. Диагностика менеджерского потенциала. Применение данного вида психодиагностического инструментария определяет готовность сотрудника к руководству трудовым коллективом и даёт возможность раскрыть индивидуально-психологические особенности, связанные с успешностью управленческой деятельности, лидерскими качествами [5]. 3. Многоуровневый опросник «Адаптивность» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин) [6, с. 632–634]. Назначение – проведение оценки адаптационных возможностей с учётом социально-психологических и психофизиологических характеристик.

Математическая обработка психодиагностических данных проводилась в SPSS 17.

*Аппаратурный комплекс:* программный психодиагностический комплекс «Мультипсихометр».

*Результаты исследования*

Психодиагностические данные оценки степени готовности к риску показали, что для 50 % (26 чел.) выборки нехарактерно принимать рискованные решения. Данная особенность характерна для работников с большим профессиональным и жизненным опытом, желанием избежать неприятностей. Для 32,6 % (17 чел.) респондентов свойственно принимать нестандартные, рискованные решения только в крайних случаях (средний уровень выраженности качества). В группе также присутствуют испытуемые с высокой готовностью к риску, которая выступает своеобразным механизмом защиты в виде избегания неудач 3,8 % (2 чел.). Респонденты с промежуточными «формами» склонности к риску (чуть выше среднего или чуть ниже среднего) составляют 15,3 % (8 чел.) от всей выборки. Разнородность показателей объясняется принадлежностью участников исследования к разным возрастным категориям и трудовым стажем.

Оценка адаптационных возможностей кадрового состава оценивалась по следующим критериям: нервно-психическая устойчивость, коммуникативные способности, моральная нормативность, личностный адаптивный потенциал.

Согласно полученным данным, респонденты обладают хорошей поведенческой регуляцией, склонны к адекватному оцениванию своих возможностей и реально воспринимают окружающую действительность. Всё перечисленное указывает на стабильный уровень нервно-психической устойчивости (рис. 1).



Рис. 1. Уровень развития адаптивных склонностей.

Уровень развитости коммуникативных способностей выше средней статистической нормы, что свидетельствует о наличии навыков построения делового общения, необходимых для налаживания контактов с коллегами, а также об отсутствии желания конфликтовать или замыкаться в себе. Респонденты придерживаются всех норм, установленных в организации, соблюдают корпоративную этику. Демонстрируют тактичность и терпимость при взаимодействии с разными категориями посетителей, адекватно оценивают своё место и занимаемую роль в организации.

Полученные результаты позволяют оценить и личностный адаптационный потенциал сотрудников ТвГУ. Испытуемые способны легко адаптироваться к новым нестандартным условиям, быстро ориентируются в трудных ситуациях, применяют гибкие стратегии поведения в общении с новыми сотрудниками, обладают высокой эмоциональной устойчивостью. Эффективность адаптации поддерживается реальностью восприятия своих социальных связей и возможностей, осознанием мотивов поведения.

Оценка управленческого потенциала была проведена через оценивание социально-психологических характеристик, разделённых на три ведущих блока: «Управленческие компетенции», «Управленческие навыки», «Социальное взаимодействие».

Блок «Управленческие компетенции» представлен следующими базовыми характеристиками: планирование, делегирование, духовный настрой, мотивация целей, контролирование деятельности и времени (рис. 2).

Данные представленные демонстрируют уровень развитости ключевых компетенций руководителя. Как видно, весь паттерн характеристик соответствует среднему уровню выраженности качества (норма). Респонденты способны эффективно управлять коллективом, добиваться высокого качества выполняемой подчинёнными работы.

Уверенно осуществляют контроль, ставят перед собой и коллективом долгосрочные цели, мотивируют сотрудников на их достижение. Общий настрой – позитивный.

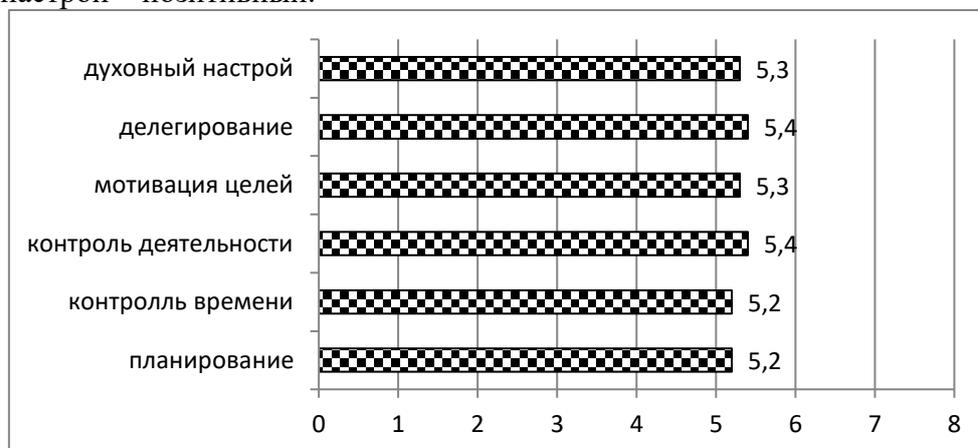


Рис. 2. Профиль уровня выраженности управленческих компетенций.

Управленческая деятельность – сложный процесс, требующий не только соответствующего уровня подготовленности, но и обладания руководителем специальных навыков руководства: создание рабочих условий, поддержание обратной связи, создание коммуникационных каналов, включение персонала в работу, профессиональная компетентность, оценивание качества работы, контроль за профессиональным ростом подчинённых, разъяснение ценностей (рис. 3).

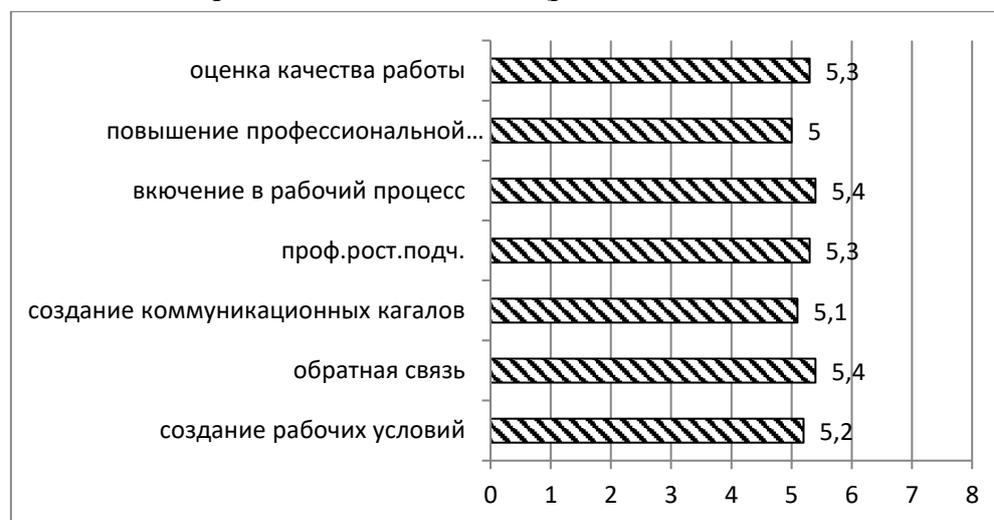


Рис. 3. Профиль уровня выраженности управленческих навыков

Управленческие навыки руководителей данной выборки хорошо сформированы. Для реализации профессиональной деятельности, связанной с управлением, респондентам не надо искать дополнительные ресурсы и внутренние силы: процесс отлажен, качественное выполнение

ключевых функций позволяет заниматься проблемами личностного роста.

Психологические параметры блока «социальное взаимодействие – сплочённость, отношение к людям, доверие, напряжённость» раскрывают особенности влияния выбранной стратегии управления коллективом на взаимоотношения с ним. Результаты показывают, что и в данном случае все изучаемые нами критерии находятся в диапазоне нормы. В трудовом коллективе установились доверительные деловые отношения, далекие от склок и конфликтов.

Из полученных результатов следует:

1. Готовность к риску проявляется в трёх уровнях выраженности качества (низкий, средний, высокий). В качестве основы готовности идти на рискованные поступки у сотрудников организации выступают потребности, актуальные мотивы, стремление доминировать, легкомыслие и др. Исследование показало, что большой профессиональный опыт, а также эффективные навыки делового общения снижают проявление данной формы поведения. Готовность идти на риск у части испытуемых в большинстве ситуаций свидетельствует о мотивации избегания неудач.

2. Личностный адаптационный потенциал руководителя представляет собой совокупность психофизиологических и социально-психологических показателей, которые обеспечивают успешное приспособление к изменениям в трудовом процессе, связанным с инновациями, обновлением коллектива, освоением новых функций и приобретением дополнительных компетенций. Он также поддерживает адекватное восприятие своей роли и выстраиванию на этой основе отношений с коллегами.

3. Управленческий потенциал сотрудников организации включает в себя ключевые управленческие компетенции, управленческие навыки и навыки коммуникаций. Выявленный уровень всех диагностируемых качеств соответствует норме выраженности качества, что объясняется наличием чёткой выработанной стратегии управления, которая положительно отражается на результатах деятельности и не вызывает негативных реакций со стороны большей части коллектива.

Таким образом, сформулированная нами гипотеза исследования подтвердилась, полученные в ходе психодиагностического исследования данные могут послужить основой для разработки эталонной модели современного управленца. Уточнены социально-психологические показатели готовности к управлению организационными структурами разного уровня, позволяющие оценить эффективность сотрудника на руководящей позиции. Решаются задачи по созданию кадрового резерва посредством работы по повышению профессиональной компетентности и психологической готовности к управленческой деятельности через возможность посещать тренинги профессионального роста и личностного развития [3].

### **Список литературы**

1. Дорофеев В.Д. Организационное поведение. Пенза: Изд-во ун-та, 2004. 142 с.
2. Капов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2005. 584 с.
3. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2006. 276 с.
4. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 639 с.
5. Методическое руководство: Аппаратно-программный психодиагностический комплекс «Мультипсихометр». М., 2012. 352 с.
6. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара: Бахрах-М, 2001. 672 с.
7. Сагатовский В.Н. Философия антропокосмизма в кратком изложении. СПб. 2004. 232 с.
8. Словарь // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / М.Ю. Кондратьева, Л.А. Карпенко, ПЕРСЭ, 2006. 176 с.

### **FEATURES OF PSYCHOLOGICAL ESCORT OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION**

**E.A. Evstifeeva, S.I. Filippchenkova, E.V. Balakshina**

Tver State Technical University, Tver

Deals with the problem of effective personnel management, peculiarities of taking into account psychological determinants of organizational behavior management. The specifics and essence of management activity from the point of view of domestic science are revealed, attention is paid to the issues of personnel reserve necessary for its effective implementation. The main criteria for psychological selection for the leadership position are identified. The results of the psychodiagnostic survey of the labor collective, which reveals a pattern of quantitative and qualitative characteristics, assessing the success of the manager, are given.

**Keywords:** *administrative potential, administrative activity, management, organization, organizational behavior, talent pool.*

*Об авторах:*

ЕВСТИФЕЕВА Елена Александровна – доктор философских наук, профессор, проректор по научной работе, заведующая кафедрой психологии и философии ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170100, Тверь, ул. Аф. Никитина, 22), e-mail: pif1997@mail.ru

ФИЛИППЧЕНКОВА Светлана Игоревна – доктор психологических наук, доцент, профессор проректор кафедры психологии и философии ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170100, г.Тверь, ул. Аф. Никитина, 22), e-mail: sfilippchenkova@mail.ru

БАЛАКШИНА Елена Владимировна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и философии ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170100, г. Тверь, ул. Аф. Никитина, 22), e-mail: balakshina79@mail.ru