

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



## ТЕМА 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

# 1. Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления



# Направления менеджмента



- подход научного управления (1885—1920 гг.);
- административный подход (1920—1950 гг.);
- подход с позиции человеческих отношений (1930—1950 гг.);
- поведенческий подход (с 40-х, а более активно — с 50-х гг.);
- подход с позиции количественных методов (с 50-х гг.);
- процессный подход (с 20-х, а более активно — с 50-х гг.);
- системный подход (с 60-х гг.);
- ситуационный подход (с 70-х гг.).

# Доминирующие управленческие системы



- управление путем участия в деятельности;
- управление посредством директив;
- управление по результатам;
- управление по методу.

# Научный менеджмент



- **Фредерик Тейлор (1856–1915)**
  - Рассматривается как “Отец научного менеджмента.” Скрупулезно измерял количество угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера. Основываясь на полученной информации, он пытался выявить лишние, непродуктивные движения.
  - Разработал эффективную методику увеличения производительности труда и создал систему наилучшей подготовки рабочих, обеспечивающую возможность выполнить любую поставленную перед ними задачу: систему отбора, подготовки, обучения и развития.
  - Использовал профессиональную переподготовку, стандартизировал планирование, выделил роль управления, ввел инструкционные карточки, оплату труда, основанную на системе мотивации и контроля.

# Классический менеджмент (прод.)

- Теория административного менеджмента
  - Сосредоточена на управлении всей организации больше, чем на отдельных индивидах.
- Генри Файоль
  - Написал “General and Industrial Management.”
  - Помог систематизировать практику менеджмента.
  - Первым выделил специфические управленческие функции: планирование, организация, лидерство и контроль.
  - Выделил 14 принципов управления, многие из которых являются актуальными и сегодня: это разделение труда, полномочия ответственность, дисциплина, единоначалие, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала и др.
  - Психология управления – прикладная

междисциплинарная наука

# ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ



- Анри Файоль – «Основы менеджмента»
- Психология управления – прикладная междисциплинарная наука

# Поведенческий подход



- Бихевиористский (поведенческий) подход позволил расширить представления о возможностях управленческой науки в работе с людьми, более глубоко и детально разработать механизмы влияния на поведение человека и развитие рабочих групп.
- Целью этой школы было повышение «эффективности организации за счет повышения эффективности ее трудовых ресурсов». По сути, школа поведенческих наук делала главную ставку на человека как единственный неисчерпаемый ресурс, считая, что правильное применение в работе с людьми знаний наук о поведении (психологии и социологии) позволит решить руководителю любые цели производства.



# Поведенческий подход



- **Хьюго Минцберг (1863–1916)**
  - Немецкий психолог, считается «отцом» промышленной психологии, написал “ Psychology and Industrial Efficiency,” впервые внедрил психологические концепции в промышленную сферу.

# Поведенческий подход (прод.)

## ● Хотторнские исследования

- Прошли под руководством Элтона Мейо в компании Western Electric (1927–1935)
- В 1924 г. Э.Мейо (австралиец, большую часть жизни работал в Гарвардском университете) изучал взаимосвязи между физическими условиями труда (освещенностью, температурой и т. п.) и продолжительностью и производительностью труда.
- Обнаружил, что рабочие экспериментальной группы, мнения которых были оценены, стали работать лучше.
- Заключение, что человеческий фактор имеет очень большое влияние на производительность. показали, что четко разработанные рабочие операции и достойная заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда.
- Его исследования дали начало развитию поведенческих наук, направленных на изучение процесса повышения производительности труда и организационной эффективности путем акцента на человеческом аспекте организации.

# Поведенческий подход (прод.)

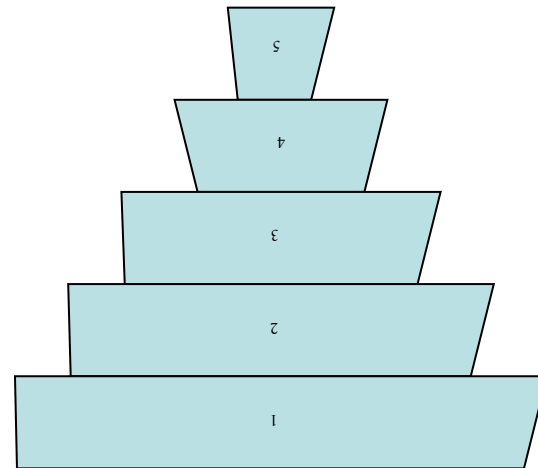
## ● Школа человеческих отношений

- Выросла из Хотторнских исследований.
- «Движение за человеческие отношения» получило развитие в школе поведенческих наук (50-е годы XX в.), сосредоточившей свое внимание на методах налаживания межличностных отношений работников. Ее крупные представители — Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг - изучали такие аспекты социального взаимодействия работника, как мотивация, характер власти и авторитета, коммуникация, лидерство.

# Поведенческий подход (прод.)

## ● Абрахам Маслоу

американский психолог, в 1943 г. создал модель, описывающую взаимосвязь между мотивацией человека и его деятельностью. Модель А. Маслоу включала пять уровней:



# Поведенческий подход (прод.)



1. Физиологические потребности в пище, воде, убежище, одежде, сексе.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем. Это потребности в защите от физических и психологических опасностей.
3. Социальные потребности — потребность принадлежности, социального взаимодействия, привязанности, поддержки.
4. Потребности в уважении — потребность в самоуважении, потребность в личных достижениях, компетентности, уважении и признании со стороны окружающих.
5. Потребность самовыражения — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

# Поведенческий подход (прод.)



- **Дуглас Мак-Грегор**

- социальный психолог, с 1954 г. профессор менеджмента Массачусетского технологического института, предположил, что представления менеджера о человеческой мотивации влияют на его стиль управления, и назвал противоположные стили как теорию «Х» и теорию «У».

# Теория X и теория Y



- «X»: большинство людей пассивны и работают так мало, насколько это возможно; люди не любят ответственности и предпочитают быть ведомыми; люди самоориентированы и поэтому индифферентны к потребностям организации и по природе сопротивляются изменениям.
- «Y»: люди по своей природе активны; они желают ответственности; могут сами строить планы и осуществлять самоконтроль.
- Д. МакГрегор: менеджеры, работающие согласно теории «X», склонны награждать, наказывать и контролировать своих подчиненных, а менеджеры, работающие согласно теории «Y», организуют работу так, что работники достигают своих личных целей путем достижения целей организации.

# Поведенческий подход (прод.)



- *Ф. Ротлисбергер*
- один из ярких представителей американской школы «человеческих отношений», выступивший с резкой критикой «классического» направления в менеджменте относительно осуществления «иерархической системы организации».
- «Менеджмент и рабочий»: концепция неформальной структуры организации как совокупность действий, ценностей, норм, убеждений, понятие «просвещенный менеджер», четыре направления совершенствования внутризаводской формальной и неформальной коммуникации (методы внимания, тайна исповеди, социальный климат, социальный кодекс предприятия).
- «Организационное поведение» - мотивация деятельности членов организации, их взаимоотношения, взгляды и т.п.



# Поведенческий подход (прод.)



- **К. Левин** - германо-американский психолог, социолог, сконцентрировавший внимание на организационной структуре и системной теории. Он разработал концепцию и теорию запланированных изменений, особое внимание обращая на процесс социальных изменений.
- Соединил научный менеджмент и демократические ценности, известен как «отец групповой динамики».

# Организационное поведение



- **Современные подходы сфокусированы на поведенческом подходе менеджмента.**
  - Связаны с психологией, социологией, антропологией, экономикой и медициной.
- **Важнейшие темы исследований организационного поведения:**
  - Удовлетворенность трудом и профессиональный стресс
  - Мотивация и лидерство
  - Групповая динамика и организационная политика
  - Межличностный конфликт
  - Организационное проектирование

# Поведенческий подход... Сегодня



## ● Достоинства

- Расширил взгляды о мотивации, групповой динамике и межличностных процессах.
- Сфокусировано внимание управленца на этих кризисных процессах.
- Изменил точку зрения о том, что работники – простые орудия труда, закрепил убеждение, что работники – драгоценные ресурсы.

## ● Недостатки

- Комплексность индивидуальностей делает их поведение сложным для предсказания.
- Многие аспекты не востребованы, так как менеджеры адаптируются к ним с неохотой.
- Современные исследования не часто бывают связаны с менеджерами-практиками, так как излагаются в малопонятной форме.

# Что такое менеджмент?



- **Содержание деятельности**

- Планирование и принятие решений, организация, руководство и контроль

**направляющее организационные ресурсы**

- Человеческие, финансовые, физические и информационные

**с целью достижения  
организационных целей  
квалифицированным  
и эффективным  
способом**



## Понятия «менеджмент» и «управление»: два подхода

- Эти термины имеют сходство, но существенно отличаются по содержанию. Поскольку менеджмент как наука возник в США, то американцы, говоря о менеджменте, почти всегда имеют в виду некоторую действующую организацию и наличие фигуры менеджера в ней как субъекта управления. Говоря о более общей, обезличенной, государственной системе управления, они используют термин «administration» - администрирование. Русский термин «управление» по своему содержанию более широк и может включать как понятие «менеджмент», так и понятие «администрирование»;
- менеджмент и управление рассматриваются практически с одних и тех же позиций, поэтому термины «менеджмент» и «управление» можно использовать как тождественные.

# Основные понятия психологии управления



- **УПРАВЛЕНИЕ** — совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.
- **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**: ее синонимами являются понятия "менеджмент", "организационная психология", "психология организаций".

# Основные понятия психологии управления



- **МЕНЕДЖМЕНТ** — это управление, руководство, дирекция, администрация.
- «to manage» - «управлять»
- **МЕНЕДЖЕР** — это субъект, осуществляющий управленческие функции.
- "Кто управляет — не производит, кто производит — не управляет" (по В. Зигерту и Л. Ланг)

# Основные понятия психологии управления



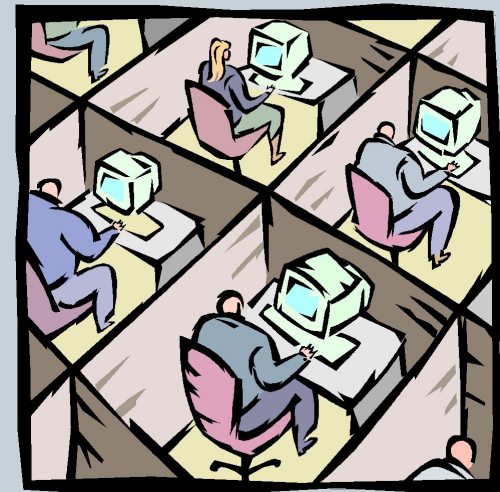
- «УПРАВЛЕНИЕ — это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем» (В. Зигерт, Л. Ланг)
- «УПРАВЛЕНИЕ — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» (П. Друкер )



# Основные понятия психологии управления

## ● ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей.
2. Одна из функций управления.



# Что такое организация?



- Это группа работающих вместе людей в структурированном и координированном взаимодействии, способная достигать поставленных целей



# Процесс управления



## ● Планирование и принятие решения

- Постановка организационных целей и курса действия, включая альтернативы, и их достижение.

## ● Организация

- Определить – как можно сгруппировать действия и ресурсы.

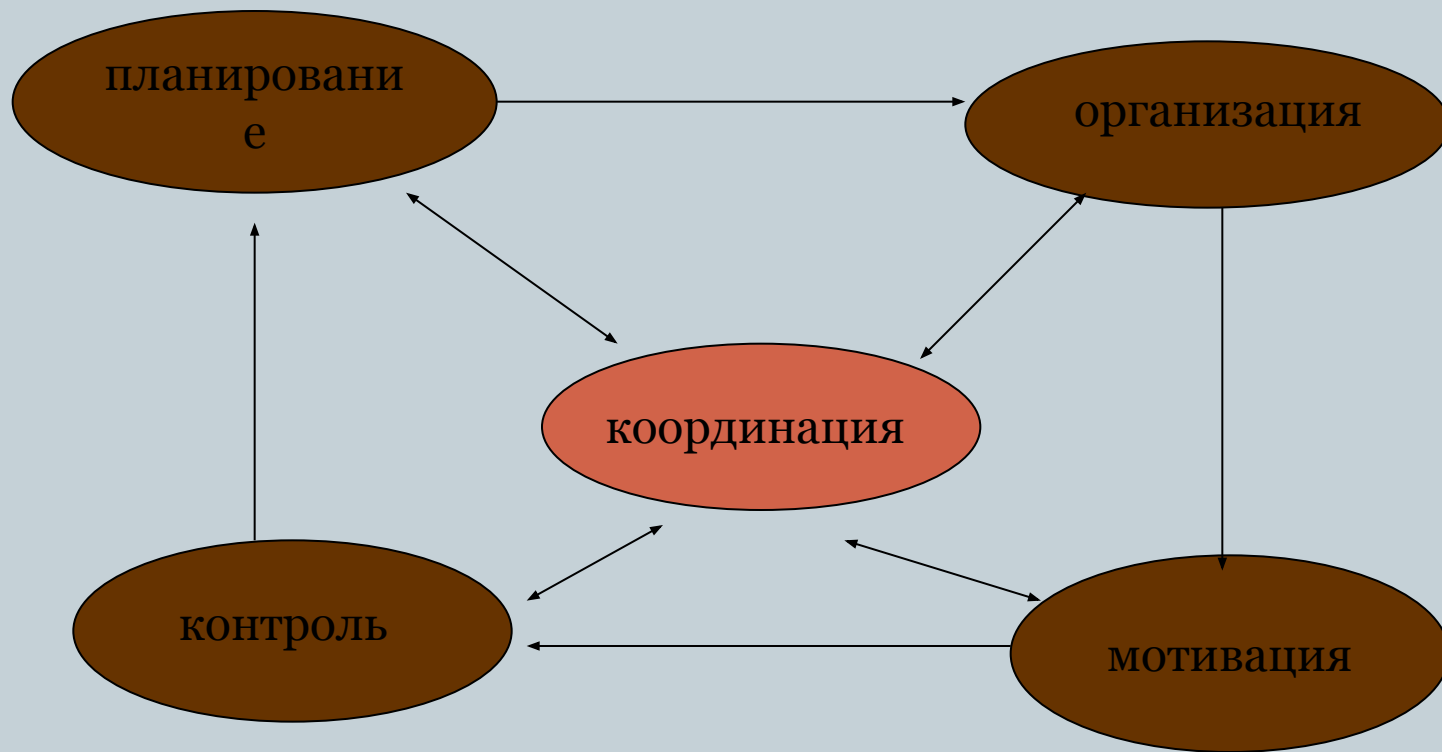
## ● Руководство

- Постановка процесса совместной работы членов организации для достижения организационных интересов.

## ● Контроль

- Мониторинг организационных процессов в соответствии с целью организации.

# Взаимосвязь общих функций управления



# Процесс управления (прод.)

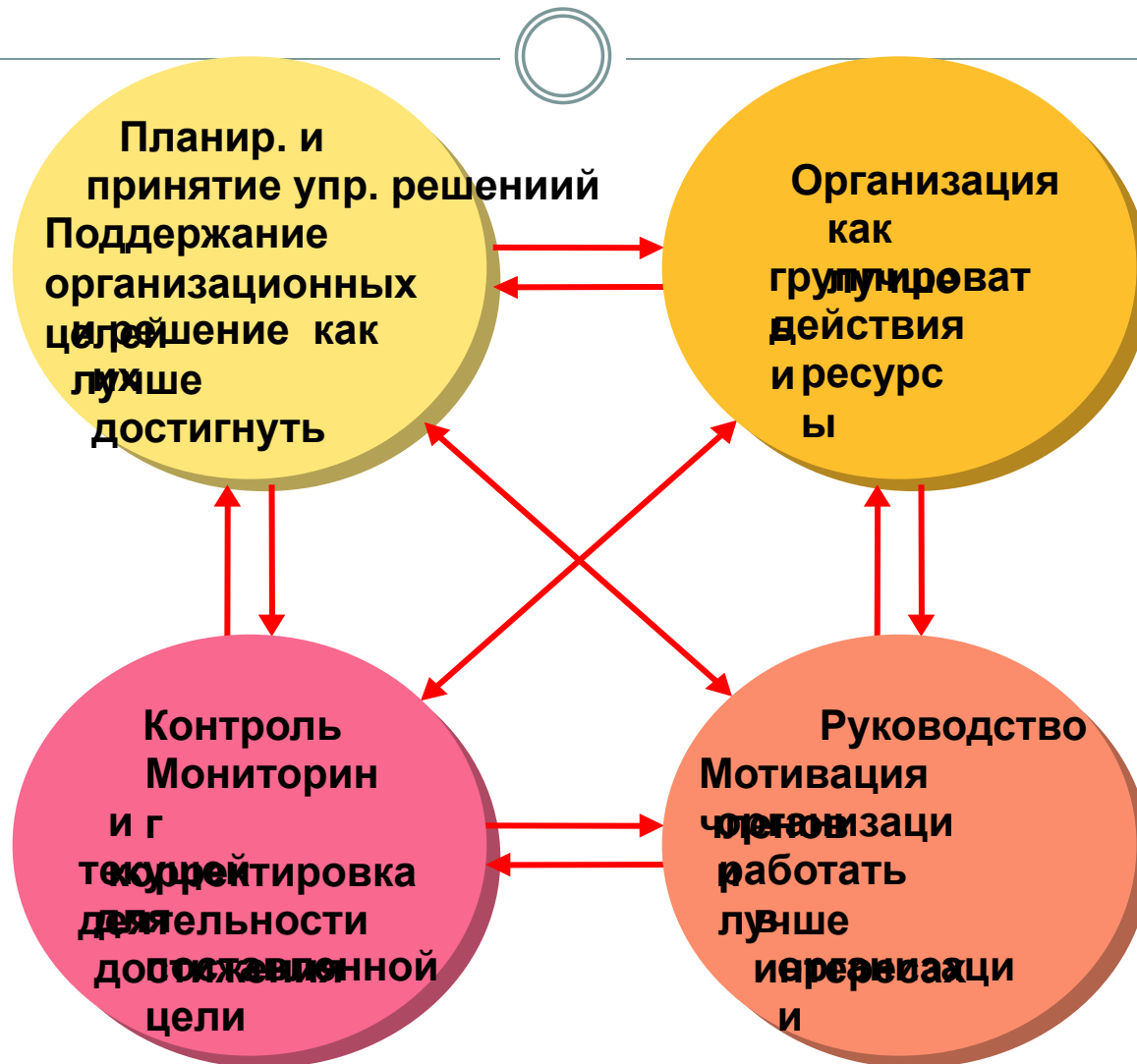


Рисунок 1.2

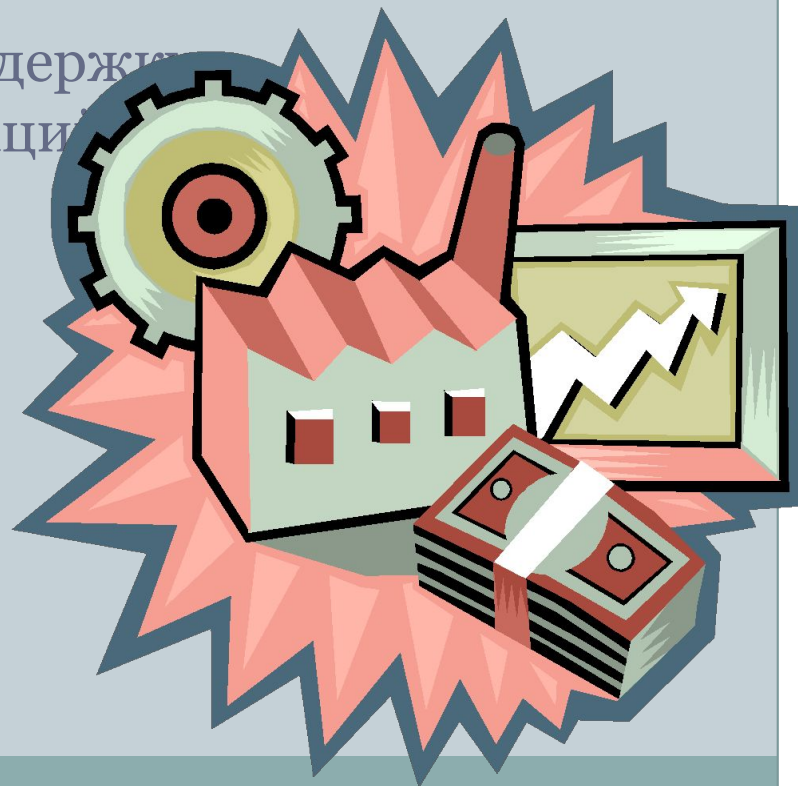
# Основные понятия психологии управления

- Признаки организации:
  1. наличие по меньшей мере двух людей, которые считают себя членами этой группы
  2. наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы
  3. существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели (Ч.Барнард)



# Организационные ресурсы

- **Человеческие ресурсы**
  - Талант управленца и труд
- **Финансовые ресурсы**
  - Капитальные инвестиции на поддержание текущих и будущих и долговременных операций
- **Материальные активы**
  - Сырье, офисное и производственное оборудование
- **Информация**
  - Базы данных, информационные СВЯЗИ



# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

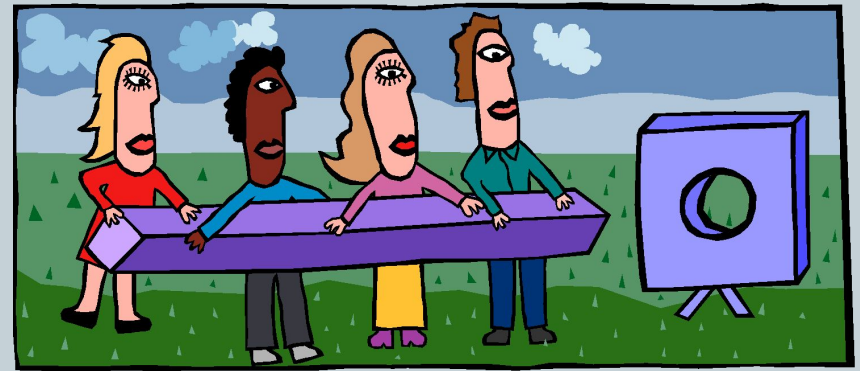


- это часть комплексной науки управления.
- **ЦЕЛЬ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** - разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.
- **ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** - деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций.
- **СОДЕРЖАНИЕ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ** - разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.
- **ИСТОЧНИКИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ:**
  - а) практика управления;
  - б) развитие психологической науки;
  - в) развитие социологии организаций.



# «Человеческий фактор» (human factor)

- это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.
- возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами
- методы с учетом психологических и психофизиологических свойств человека



Субъект управления

управляющие

Объект управления

Субъект управления

управляемые

Объект управления

управляемые



# Связь психологии управления с другими науками



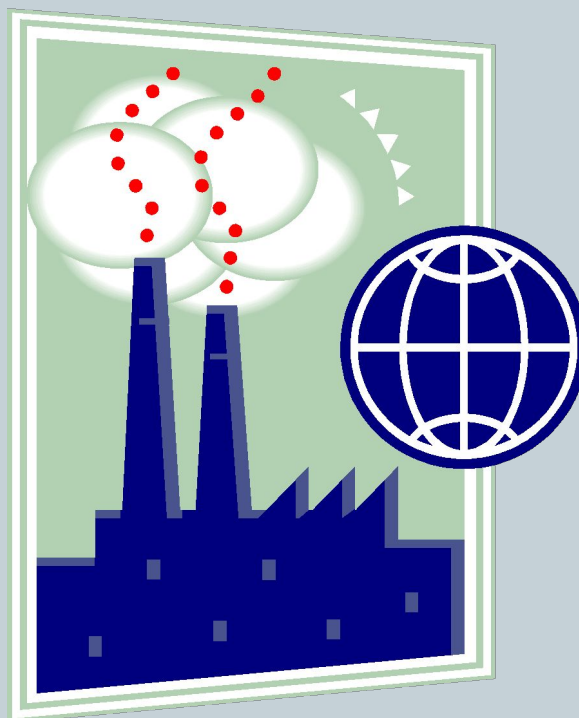
- Психология
- Социальная психология
- Инженерная психология
- Эргономика
- Экономическая психология
- Философия
- Социология организаций
- Социология управленч

# Важнейшая проблема психологии управления

Мотивация



## 2. Уровни управления



# ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

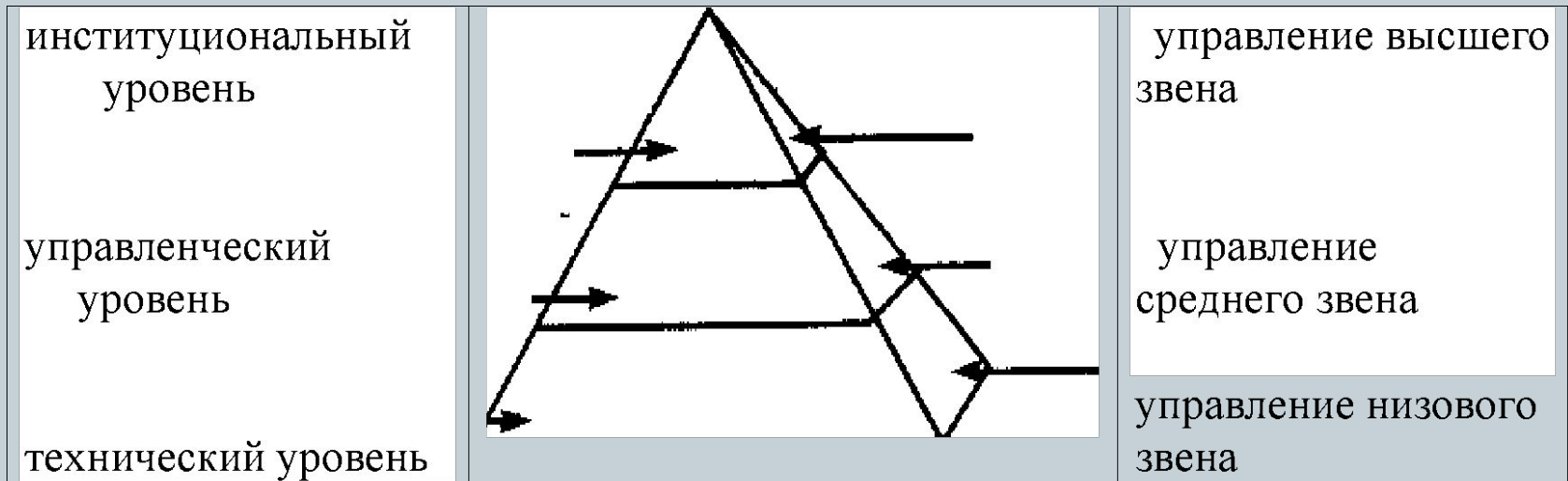
- Горизонтальное



- Вертикальное



# Основные уровни управления



# Виды менеджеров по уровням и сферам



Рисунок 1.3



# Виды менеджеров по уровням



- **Топ менеджеры (высший уровень)**
  - Это относительно малая группа руководителей, которые управляют всей организацией. Они формируют организационные цели, долгосрочную стратегию и текущую политику.
- **Менеджеры среднего звена**
  - Огромнейшая группа менеджеров в организации, которые несут главную ответственность за проводимую политику и планы топ менеджеров. Они также руководят и координируют работу менеджеров более низкого уровня.
- **First-Line менеджеры (низший уровень)**
  - Менеджеры, которые управляют и координируют деятельность исполнителей.

# Виды менеджеров по сферам



## ● Маркетологи

- Работают в сферах, связанных с поиском покупателей и клиентов продукта или услуг организации – развитие, раскрутка и распространение нового продукта.

## ● Финансовые менеджеры

- Связаны в основном с организационными финансовыми ресурсами – расчеты, управление издержками и инвестициями.

## ● Менеджеры по производству

- Concerned with creating and managing the systems that create продукция и услуги организации – производственный контроль, инвентарь, контроль качества, производственный план, выбор месторасположения.

# Виды менеджеров по сферам (прод.)



- **Менеджеры по управлению персоналом**
  - Задействованы в планировании человеческих ресурсов, наборе и отборе персонала, обучении и развитии, системы стимулирования, оценки и замены долго работающих сотрудников.
- **Администраторы**
  - Руководители, которые тесно привязаны к функциональным сферам управления и не связаны с другой управленческой специализацией.
- **Другие виды менеджеров**
  - Организации развивают специализированные управленческие должности (например, по связям с общественностью), если такая необходимость существует.

### 3. Управленческие роли руководителей



# Виды ролей



- **Конвенциональные роли** - связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д.
- **Межличностные роли** - основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

# 10 основных ролей менеджера



Категория	Роль	Примеры деятельности
Межличностная	Ключевая фигура	Разрезание ленты на презентации нового завода
	Лидер	Побуждение сотрудников работать эффективнее
	Связной	Координация деятельности двух проектов
Информационная	Наблюдатель	Проверка производственных докладов по установлению уровня развития
	Распространитель	Направление информации о новых организационных инициативах
	Докладчик	Подготовка выступления по обсуждению роста плана
Принятие решений	Инициатор	Развитие новых идей
	Управляющий волнениями	Предупреждение конфликтов между подразделениями
	Распределитель ресурсов	Хранение и ревизия бюджета
	Посредник	Достижение соглашения с руководством или профсоюзами

# Управленческие роли руководителей (по Г. Минцбергу)



<b>Межличностные управленческие роли</b>	<b>Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли</b>
Главный руководитель	Осуществляет работы социального и правового характера. Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониалах, осуществляет ходатайства от имени организации
Лидер	Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные. Отвечает за мотивацию подчиненных, а также за подготовку и набор персонала
Связующее звено	Участие в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организаций

# Управленческие роли руководителей (продолж.)

Информационные управленческие роли	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
Приемник информации	Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Отслеживает необходимую информацию специализированного характера. Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты
Распространитель информации	Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации. По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации. Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, обзорная информация)
Представитель	Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. Участвует в заседаниях, выступает устно, обращается через почту



# Управленческие роли руководителей (оконч.)

Роли, связанные с принятием решений	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
Предприниматель	Участвует в создании новых идей, контролирует разработку "проектов по совершенствованию" организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т.д.
Ведущий переговоры	Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах

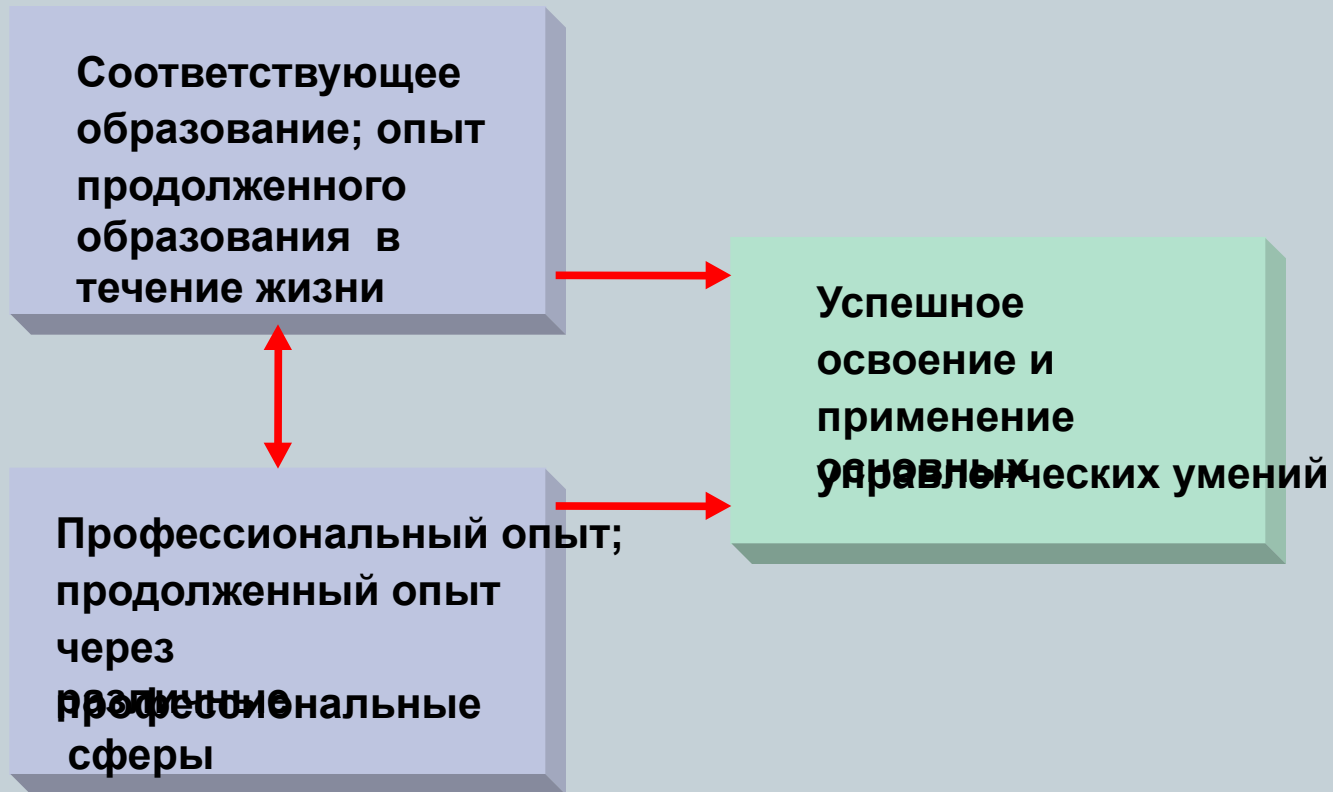
## 4. Содержание деятельности руководителей. Типология руководителей



# Становление менеджера



## ● Состав умений менеджера



# Умения менеджера



## ● Техническое

- Умения видеть необходимость совершенствования и понимать специфику видов деятельности в организации.

## ● Межличностное

- Способность создания коммуникативного взаимодействия, понимания между отдельными людьми и группами.

## ● Концептуальное

- Способность думать абстрактно.

## ● Диагностическое

- Способность видеть наиболее appropriate response в ситуации.

# Умения менеджера (прод.)



## ● Коммуникации

- Способность эффективно как проводить идеи и информацию к другим, так и эффективно получать идеи и информацию от других.

## ● Принятие решений

- Способность менеджера корректно признавать и определять проблемы и возможности, а затем выбирать приоритетное направление действий по решению проблем и получать на возможностях выгоду.

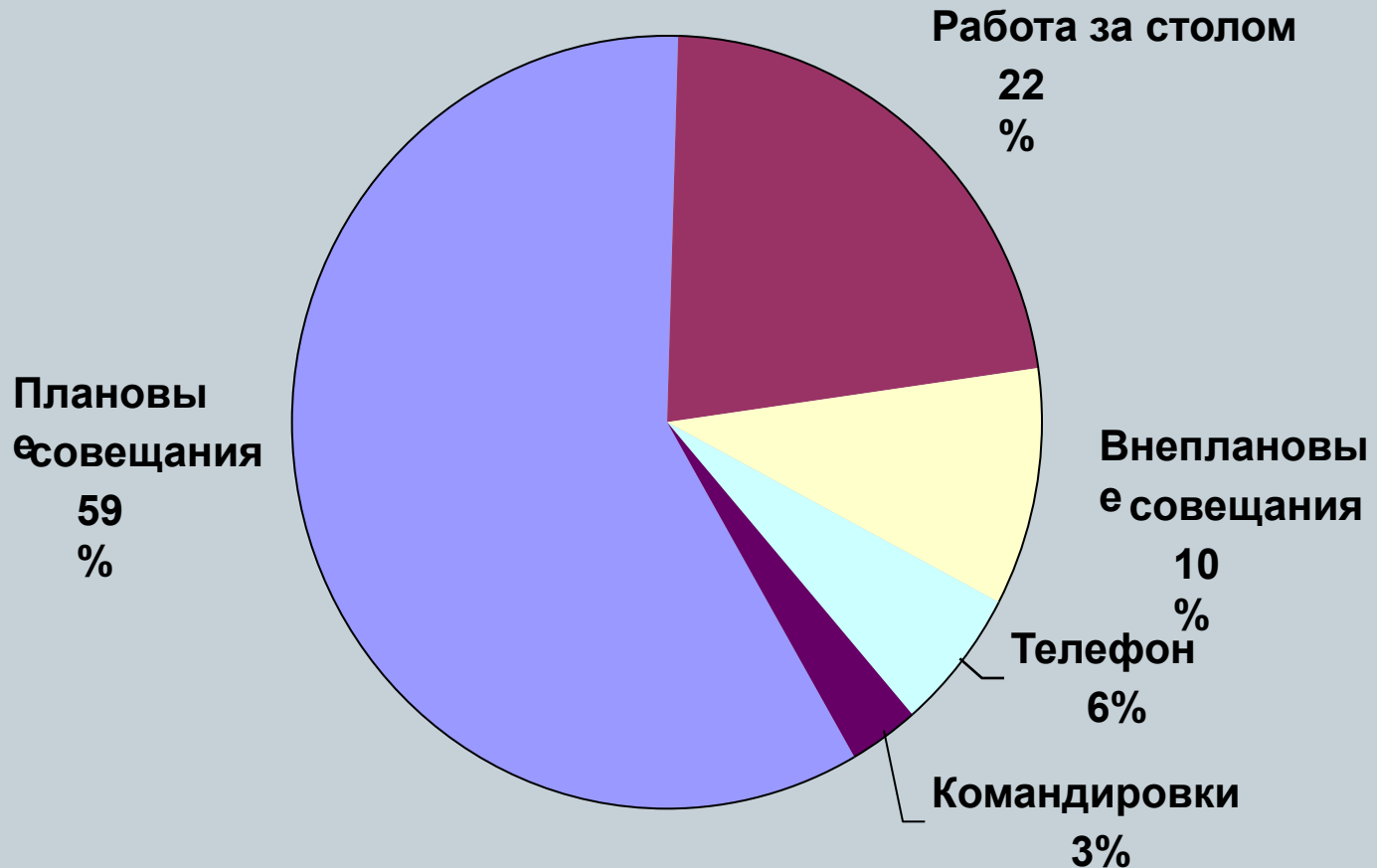
## ● Тайм менеджмент

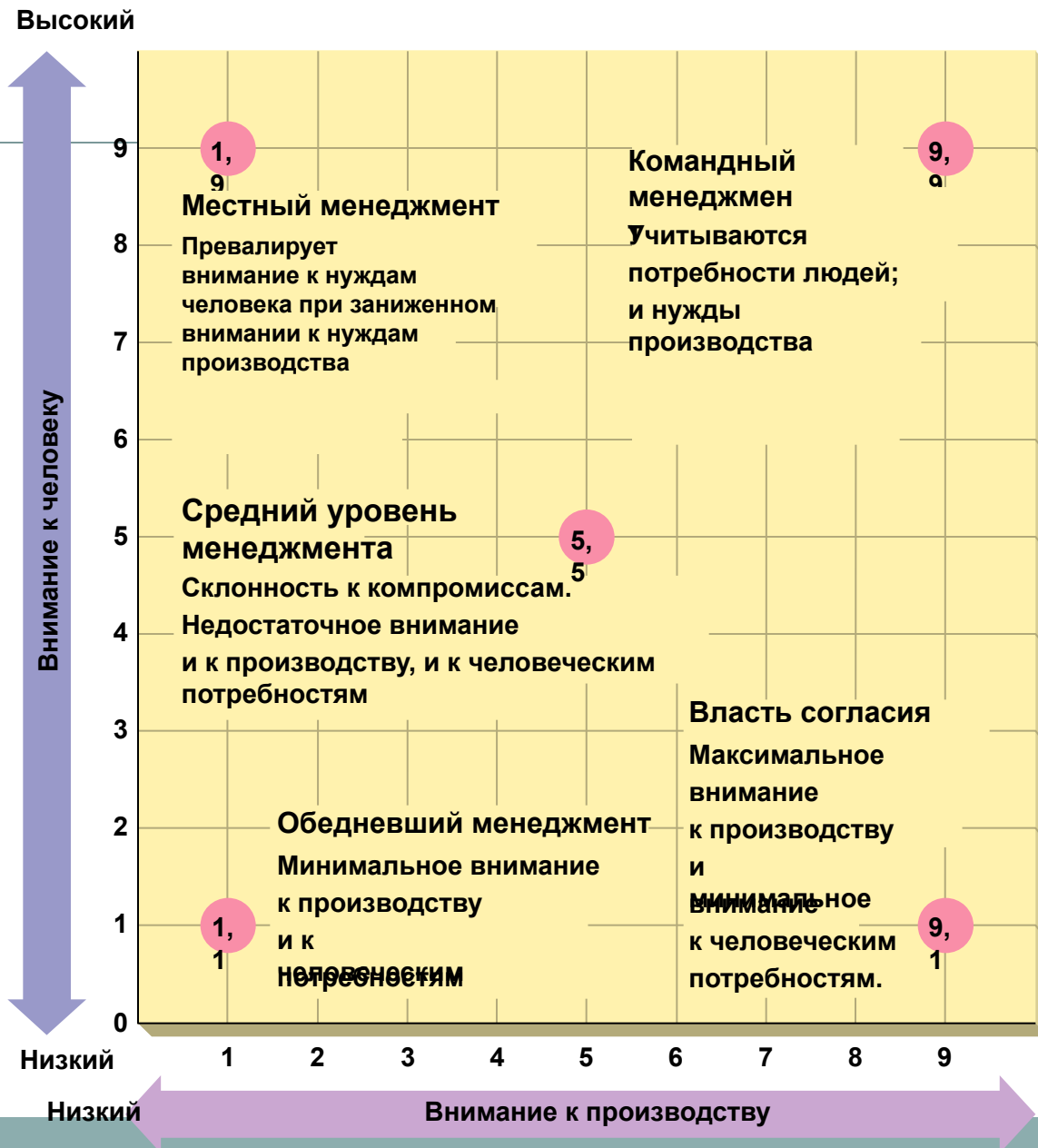
- Способность менеджера определять порядок срочности работы, работать квалифицированно и делегировать полномочия.

# Сущность работы менеджера



- Как организации проводят обычный день —





# Решетка менеджмента®

это метод развития стилей лидерства. В решетке использованы типы менеджеров с точки зрения того, какое внимание они уделяют больше – людям или производству (9,9).