

# Системный психологический подход в управлении



# Психология управления –

отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности

**Управленческая деятельность** – деятельность, связанная с принятием управленческих решений в организации по управлению людьми с учетом свойств и качеств личности, необходимых для её успешного осуществления

**Организованная деятельность** — это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями

**Объект  
психологии  
управления**

**люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в самостоятельных организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели**

**Предмет  
психологии управления**

- **психологические закономерности управленческой деятельности;**
- **психологические закономерности субъекта этой деятельности руководителя;**
- **психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных).**
- **основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными;**
- **психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений.**

# **ЗАДАЧИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

- 1. Рост производительности и улучшение качества труда работников в организации.**
- 2. Повышение эффективности производства и управления.**
- 3. Развитие техники и технологий в организации с учётом человеческого фактора.**
- 4. Совершенствование социально-психологических отношений в процессе производства.**
- 5. Улучшение качества воспитания и образования работников в организации.**
- 6. Психологические аспекты организации совместной деятельности людей на предприятии.**
- 7. Развитие умения руководить людьми в организации:**
  - а) умение воздействовать на людей;
  - б) развивать инициативу работников;
  - в) правильно организовывать отношения в коллективе;
  - г) создавать заинтересованность персонала делами предприятия;
  - д) формировать отношение к труду, обществу, организации.
- 8. Психологические факторы эффективности деятельности руководителей, групп и коллективов:**
  - а) динамика развития коллективов.
  - б) повышение эффективности управления коллективом.
  - в) взаимосвязь и взаимодействие личности и коллектива.

# Основные предпосылки возникновения и развития психологии

- Появление крупных предприятий и больших групп совместно работающих людей.
- Необходимость эффективного управления большими группами, работающих в организации людей с целью повышения их производительности и качества труда.
- Повышение заинтересованности работников в труде, стимулирование их усилий в достижении более высоких результатов труда.
- Определение наиболее рациональных форм взаимоотношений представителей различных структур и социальных групп на предприятии.
- Потребность в понимании личности работников, необходимого для анализа наиболее эффективно работающих руководителей и работников, а также для анализа поведения работников, отклоняющихся от принятых предписаний и норм.
- Изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда (структура предприятия, организация труда, тенденции изменения, возможности развития).

# «Психологизация» менеджмента и управления людьми

первая четверть XX века	<b>экономический этап</b>	главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства
конец 30-х гг. XX века	<b>социальный этап</b>	формируются новые школы, которые рассматривают человека как существо социальное
50-е гг. XX века	<b>психологический этап</b>	акцент не на внешних по отношению к человеку факторах успешности деятельности организации, таких как повышение производительности труда, а на том, что присуще человеку – реализации его потребностей к самоуважению и самоактуализации
<b>настоящее время</b>		поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации

# Психологические закономерности управленческой деятельности

<b>Закон неопределенности отклика</b>	разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
<b>Закон неадекватности отображения человека человеком</b>	ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека (связан с <b>возрастной асинхронностью</b> ).
<b>Закон «социальной желательности»</b>	попытка человека защититься от стремлений понять его особенности для избегания опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми и, как результат, демонстрация себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие
<b>Принцип универсальной талантливости</b>	не существует людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом
<b>Принцип развития</b>	способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и её интеллектуально-психологических тренировок
<b>Принцип неисчерпаемости</b>	Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной
<b>Закон неадекватности самооценки</b>	психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного)
<b>Закон расщепления смысла управленческой информации</b>	объективная тенденция к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления
<b>Закон самосохранения</b>	ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства
<b>Закон компенсации</b>	при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками

# ПРОЦЕСС И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

в узком смысле **управление** — это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта



в широком смысле **управление** включает в себя не только само **воздействие**, но и **подготовку к нему**, **контроль за деятельностью** объекта управления и **анализ полученных результатов**





## Процесс управления –

последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации.

Процесс управления можно рассматривать с различных точек зрения:

- **с содержательной**, анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;
- **с информационной**, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления;
- **с модельной**, используя математические модели описания процесса управления;
- **с критериальной**, анализируя преемственность и взаимозависимость целей и критериев оценки деятельности системы управления на различных этапах процесса управления.

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ –

способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией

<b>Административно-правовые</b>	<p>способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• организационное и распорядительное воздействие</li><li>• дисциплинарная ответственность и взыскания</li><li>• материальная ответственность взыскания</li><li>• административная ответственность и взыскания</li></ul>
<b>Экономические методы</b>	<p>воздействие на персонал на основе использования экономических законов, обеспечивающих возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать»</p>
<b>Социально-психологические</b>	<p>способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.</p> <p>По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>социологические</i>, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия,</li><li>• <i>психологические</i>, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности</li></ul>

# Психологические методы

ориентированы на конкретную личность и, как правило, индивидуальны

**Психологическое планирование** - новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива и включает в себя:

- постановку целей развития
- разработку критериев эффективности производственной деятельности,
- обоснование психологических нормативов,
- создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

**Результатами психологического планирования** являются:

- **формирование подразделений** (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- **создание комфортного социально-психологического климата** в коллективе;
- **формирование личной мотивации сотрудников** исходя из философии организации;
- **минимизация межличностных конфликтов**;
- **разработка моделей профессионального продвижения** сотрудников на основе психологической ориентации;
- **рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации** персонала;
- **формирование организационной культуры** на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников

# Способы психологического воздействия

<b>Внушение</b>	целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду
<b>Осуждение</b>	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
<b>Убеждение</b>	аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе
<b>Подражание</b>	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других
<b>Вовлечение</b>	психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.)
<b>Побуждение</b>	позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы

# Способы психологического воздействия

<b>Требование</b>	имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом
<b>Запрещение</b>	обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т. п.)
<b>Порицание</b>	обладает убеждающей силой преимущественно в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание
<b>Командование</b>	применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний
<b>Обман ожиданий</b>	эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею
<b>Намек</b>	— это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По своей сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника

# Способы психологического воздействия

<b>Принуждение</b>	крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания
<b>Осуждение</b>	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
<b>Комплимент</b>	не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т. п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику
<b>Похвала</b>	позитивный психологический прием воздействия на личность и оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение
<b>Просьба</b>	распространенная форма неформального общения, являющаяся эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности
<b>Совет</b>	сочетание просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить

Современные экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе.

**Поэтому важно:**

- прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала.
- учитывать, что социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника и требуют дозированного и дифференцированного применения со стороны руководителя