

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	экономический этап	главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства
конец 30-х гг. XX века	социальный этап	формируются новые школы, которые рассматривают человека как существо социальное
50-е гг. XX века	психологический этап	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
настоящее время		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

Закон неопределенности отклика	разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
Закон неадекватности отображения человека человеком	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 возрастной асинхронностью).
Закон «социальной желательности»	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
Принцип универсальной талантливости	не существует людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом
Принцип развития	способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и её интеллектуально-психологических тренировок
Принцип неисчерпаемости	Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной
Закон неадекватности самооценки	психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного)
Закон расщепления смысла управленческой информации	объективная тенденция к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления
Закон самосохранения	ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства
Закон компенсации	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

Административно-правовые	<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">• организационное и распорядительное воздействие• дисциплинарная ответственность и взыскания• материальная ответственность взыскания• административная ответственность и взыскания
Экономические методы	<p>воздействие на персонал на основе использования экономических законов, обеспечивающих возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать»</p>
Социально-психологические	<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">• <i>социологические</i>, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия,• <i>психологические</i>, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности

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

Внушение	целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду
Осуждение	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
Убеждение	аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе
Подражание	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других
Вовлечение	психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.)
Побуждение	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

Требование	имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом
Запрещение	обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т. п.)
Порицание	обладает убеждающей силой преимущественно в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание
Командование	применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний
Обман ожиданий	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
Намек	— 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

Принуждение	крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания
Осуждение	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
Комплимент	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
Похвала	позитивный психологический прием воздействия на личность и оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение
Просьба	распространенная форма неформального общения, являющаяся эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности
Совет	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