



МГУ, 2018



Кафедра
«Юриспруденция, интеллектуальная
собственность и судебная экспертиза»

Психология в профессиональной деятельности

Тема 5.1-Л. Психология управленческой деятельности

Учебные вопросы

1. Понятие о сущности управления
2. Управление персоналом в системе
управления организацией



Структура и содержание курса

«Психология управления»

РАЗДЕЛ I. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- Тема 1. Методологические основы психологии управления
- Тема 2. Развитие психологических теорий управления

РАЗДЕЛ II. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Тема 3. Особенности личности менеджера
- Тема 4. Профессиональная деятельность управленца

РАЗДЕЛ III. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- Тема 5. Психологическая характеристика персонала
- Тема 6. Психологическое обеспечение кадровой политики организации

На изучение отводится: 180 часов. Форма контроля: **ЭКЗАМЕН**



Впервые об управлении, как о самостоятельной области научного знания, заговорили после выхода в свет книги Ф. У. Тейлора **«Принципы научного менеджмента»** [1911], в которой были выделены общие принципы управления трудом:

а) научный подход к выделению каждого элемента работы;

б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;

в) кооперация с рабочими;

г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

При этом он отмечал, что: **«Предыстория науки об управлении заканчивается, начинается ее история».**



В 20-е годы XX века, известный французский инженер, глава крупной компании

Анри Файоль

разработал **систему функций управления** и описал **систему принципов менеджмента**.

Разделение труда.

Полномочия и ответственность.

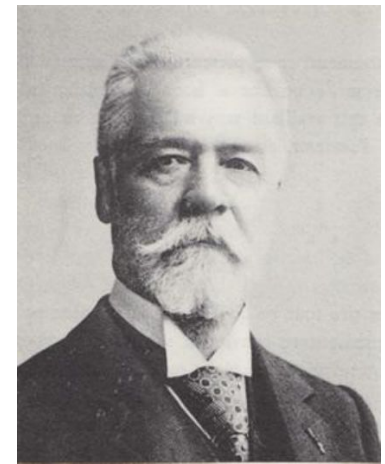
Дисциплина.

Единоначалие.

Единство направления.

Подчиненность личных интересов общим.

Вознаграждение персонала.



Централизация.

Скалярная цепь (иерархия в руководстве).

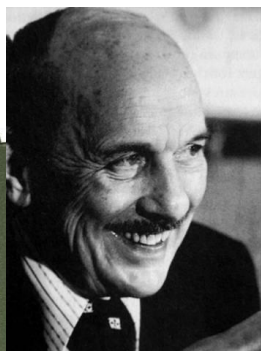
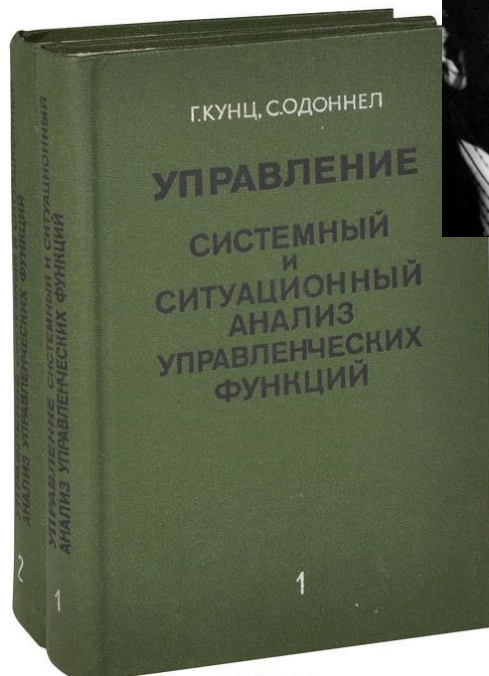
Порядок.

Справедливость.

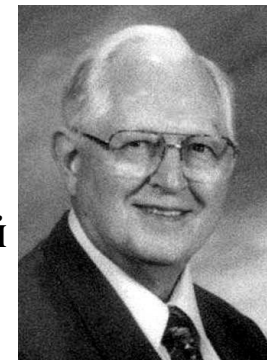
Стабильность рабочего места для персонала.

Инициатива.

Корпоративный дух.



Современные ученые
Гарольд Кунц и Сирил О'Доннел
в своей книге «Управление. Системный
и ситуационный анализ
управленческих функций»,



указывают «...представляется удивительным, что
наиболее плодотворным этапом развития
управленческой теории были несколько *последних
десятилетий*» и что «...учитывая важность данной
области можно было бы ожидать более быстрого
прогресса управленческой мысли еще много лет
назад»

Научные разработки в области психологии управления

связаны с интенсивным развитием производства, с поиском дополнительных путей его совершенствования и интенсификации как основы увеличения прибыли.



Социальный заказ индустриального общества

ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

выражается в вопросах:

«Как выгоднее и целесообразнее построить систему управления в организации?»»

«Какими качествами необходимо обладать менеджеру, чтобы быть профессионально успешным?»»

«Как сделать управление трудовыми коллективами наиболее эффективным?»»

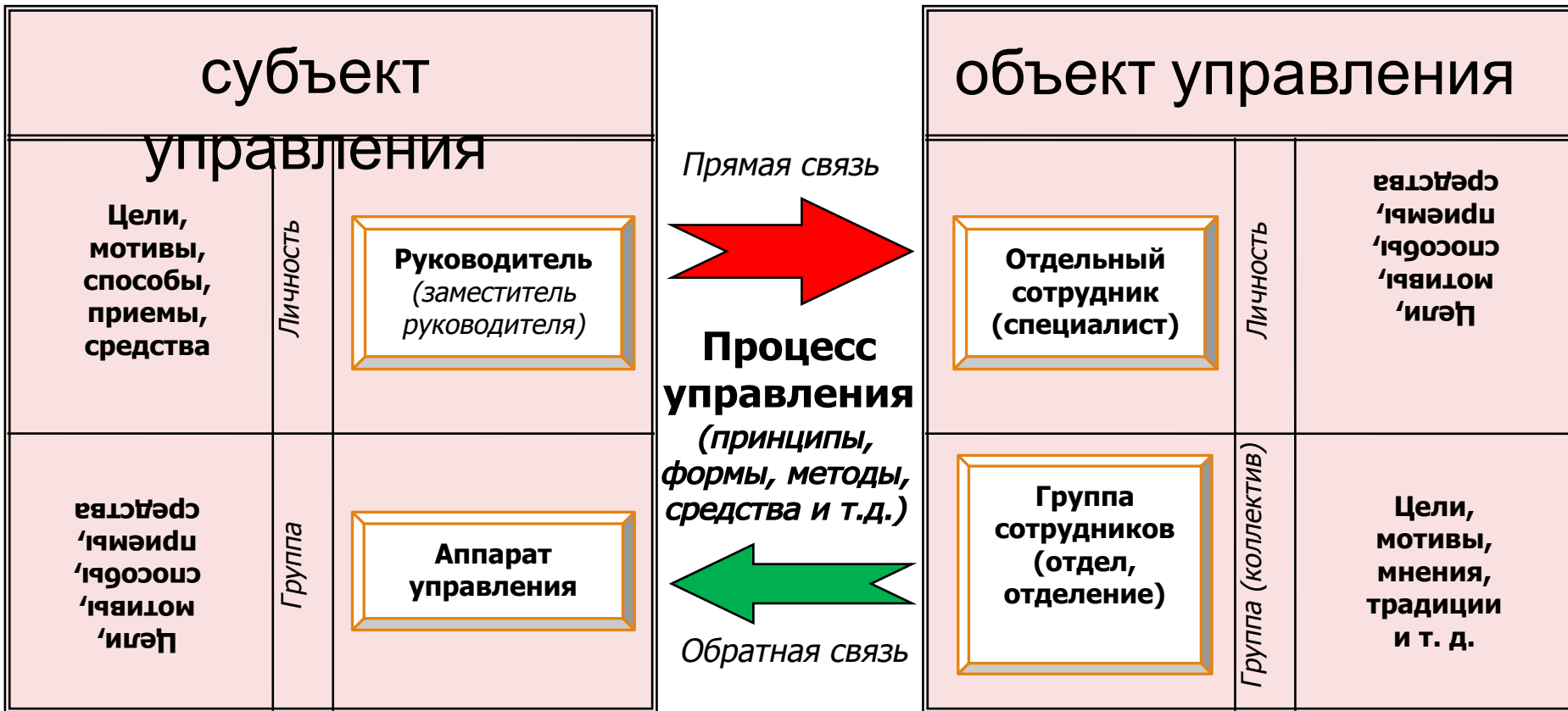


Исследование проблем управления

Временной период	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Наше время
Школы управления:							
«Подход с точки зрения научного управления»	←→						
«Административный подход»		←→					
«Подход с точки зрения человеческих отношений»			←→			⋯	
«Подход с точки зрения науки о поведении»				⋯	←→		
«Подход с точки зрения количественных методов»					←→		
«Подход к управлению как к процессу»		←	⋯	→			
«Системный подход»				←→			
«Ситуативный подход»						←→	



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



Субъект управления осуществляет управляющее воздействие на исполнителей, организует, регулирует и упорядочивает их деятельность, взаимодействие между собой.

Объект управления – организация или ее отдельные подразделения, должностные лица организации, на которых направлено управленческое воздействие.



Деятельность субъекта по изменению объекта для достижения определенной цели



Вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях



Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Иерархия

Отношения власти – подчинения
Давление на человека
с помощью принуждения, контроля за распределением материальных благ

Административные методы управления

Культура

Вырабатываемые обществом, группой ценности, социальные нормы, установки, ритуалы.
Они **заставляют** человека вести себя так, а не иначе

Социально-психологические методы управления

РЫНОК

Равноправные отношения по горизонтали, основанные на купле-продаже

Экономические методы управления

**Три этих инструмента применяются в единстве.
ВАЖНО – чему отдается предпочтение.**



НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ

1

с позиций
ВЫДЕЛЕНИЯ
различных школ

- ✓ **научного** управления
- ✓ **административного** управления
- ✓ **науки** о поведении
- ✓ **человеческих** отношений
- ✓ **количественных**

методов

2

КАК ПРОЦЕСС

Рассматривает управление как универсальный процесс, который **состоит** из взаимосвязанных управленческих функций

3

с позиций
СИСТЕМНОГО
ПОДХОДА

Организация рассматривается как **совокупность взаимосвязанных элементов** (структура, цель, задачи, технологии, персонал и т. д.)

4

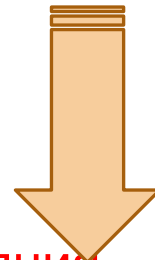
с позиций
СИТУАЦИОННОГО
ПОДХОДА

Пригодность методов управления персонала к определенным ситуациям





Появление прикладной междисциплинарной научной дисциплины «**ПСИХОЛОГИЯ управления**»



произошло в результате **слияния**
управления и психологии,
а также в ответ на требования
развивающегося производства

Предмет управления -
психологические закономерности
организации управленческого
процесса, а также **управленческие**
отношения с точки зрения ситуаций
менеджмента.

Субъект управления - **носитель**
(источник) управленческой
активности, направленной на
определенный объект управления

Объект управления - часть
объективной действительности, **на**
которую направлено управленческое
воздействие. Объектом управления
могут выступать как **отдельные**
индивиды, так и **социальные группы**.



Связующие процессы,
необходимые
для реализации этих функций

→

1. **Коммуникации**
2. **Принятие решений**

Реализация указанных функций опирается на
деятеля – **ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА**



ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ (менеджера)

как объект психологического анализа

Личность – это социальная сторона, социальное качество в человеке. Это конкретный человек, представитель определенных социальных общностей (нация, класс, коллектив и др., занимающийся определенными видами деятельности, осознающий и регулирующий свое отношение к окружающей (в первую очередь - к социальной) среде и имеющий свои индивидуальные особенности.

Психологическая структура личности

включает

Психические свойства

*Направленность;
Темперамент;
Характер;
Способности.*

Психические состояния

*Эмоции;
Чувства;
Воля.*

Психические образования

*Знания;
Умения;
Навыки;
Убеждения;
Мировоззрение.*

Психические процессы

Познавательные процессы:

*ощущения;
восприятие;
воображение;
представления;
внимание;
память;
речь;
мышление;*

Эмоционально-волевые процессы:

*подъема;
упадка.*



Профессионализм менеджера

- внутренняя характеристика личности руководителя, обладающего необходимым нормативным набором психических качеств, позволяющих ему осуществлять управленческую деятельность на высоком уровне и достигать значительных профессиональных результатов.

Ключевое качество профессионализма менеджера – его КОМПЕТЕНТНОСТЬ

- знания, умения и опыт руководителя в профессиональной области жизнедеятельности

Структура компетентности

руководителя:

Личностная
компетентность

Организационно-методическая
компетентность

Социальная
компетентность

Специальная
компетентность

«Эффективный менеджер» — условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.



Психологическая наука призвана исследовать

особенности личности менеджера



и предлагать адекватные

методы развития личности

Особенности личности успешных менеджеров проявляются как

- **социабельность** (коммуникативные качества, умение управлять конфликтами; умение устанавливать позитивные деловые и личные отношения);
- развитые способности (общие и специальные);
- лидерские качества;
- честность и порядочность;
- ответственность и надёжность;
- красноречивость;
- инициативность;
- развитый интеллект;
- мотивация на достижение успеха;
- волевые качества и решительность;
- активность жизненной позиции и др.



Отдельным направлением исследований является изучение и развитие **СТИЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Стиль управления — система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Разновидности стилей управления

Методическими средствами исследования стиля управленческой деятельности являются:

- опрос персонала;
- включённое наблюдение;
- тестовая методика «Самооценка руководителем стиля управления» (автор В.П. Захаров);
- тестовая методика «Коммуникативная толерантность» (автор В.В. Бойко);
- тестовая методика «Стиль руководства» (автор А.Л. Журавлев);
- тестовая методика «Склонность к определенному стилю руководства» (автор Е.П. Ильин);
- тестовая методика «Стиль управления» (автор И.Е. Рогов);
- тестовая методика «Уровень демократизации управления» (составитель И.Е. Рогов).

Авторитарный
Демократический
Попустительский (либеральный)
Партисипативный
Новаторско-аналитический
Репродуктивный
(Карпов А.А. Психология менеджмента. –М., 2015)

В настоящее время завоёвывает авторитет **адаптивный стиль управления**



Психология обеспечения РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИИ – это **открытые социальные системы, коллективы людей**, реализующие в труде свои потребности.

УСПЕХИ организации **определяют** ее сотрудники, персонал.

Персонал организации **желает** ощущать **ЗНАЧИМОСТЬ** личного и коллективного труда.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ТРУД приносит человеку **УДОВЛЕТВОРЕНИЕ** и **ВЫЗЫВАЕТ ЖЕЛАНИЕ** работать более производительно.



МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(философия, идеология)

**ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
ЦЕЛИ**

**ТРЕБУЕМЫЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**
(стратегия управления персоналом)

ПЛАН
**по подбору, развитию, оценке и
вознаграждению персонала**

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА



СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Требуемые
организационные компетенции

Фактические
организационные компетенции

Потребности развития персонала

*Несоответствие
фактических компетенций
требуемым*

Приоритеты развития персонала

Компетенции

Стратегия управления персоналом организации

План
по подбору и приему
персонала

План
по развитию
персонала

План
по оценке
персонала

Программа
мотивации
персонала



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: от государства к организации

ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ – система правил, в соответствии с которыми действует система в целом и люди, входящие в эту систему.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА должна соответствовать стратегии развития организации.

В широком смысле

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА – система правил и норм (осознанных и определенных образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании.

ВСЕ МЕРОПРИЯТИЯ С ПЕРСОНАЛОМ (*отбор, оценка, обучение*) – заранее планируются и обосновываются с общим пониманием целей и задач организации.

В узком смысле

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений по взаимоотношению персонала и организации.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ формируется в соответствии со стратегией компании и направлена на организацию эффективного управления персоналом для реализации задач, стоящих перед подразделениями компании.

ЦЕЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ – обеспечение эффективности организации, поддержание динамизма развития.

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕЛИ ДОСТИГАЕТСЯ ПУТЕМ обеспечения оптимального баланса обновления и сохранения численного и качественного состава персонала, его развития в соответствии с корпоративными задачами, требованием действующего законодательства и состоянием рынка труда.

ОДНА ИЗ ЗАДАЧ – формирование организационной культуры, которая объединила бы работников и обеспечила их готовность поддерживать действия руководства.



ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Кадровая политика организации обеспечивает

1. Достижение цели организации, благодаря

- ✓ подбору персонала;
- ✓ мотивации персонала;
- ✓ обучению персонала;
- ✓ создания корпоративного духа в организации.

2. Результаты работы службы управления персоналом

- ✓ снижение текучести персонала;
- ✓ минимизация финансовых средств.

3. Укомплектование кадрами

4. Стабилизацию коллектива при учете интересов персонала, в том числе, возможности для карьерного роста

5. Мотивацию персонала

6. Рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалификацией и специальной подготовкой

7. Оценку эффективности управления персоналом

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с персоналом, которая ориентирована на получение не только экономической, но и социальной эффективности организации



ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОБЩИЕ

Законности

Сочетания централизма и автономности

Делегирования полномочий

Плановости

Объективности

Основного звена управления

Саморегулирования

СПЕЦИАЛЬНЫЕ

Сочетания единоначалия и коллегиальности

Создание условий для работы

Распределение обязанностей

Повышение квалификации

Обеспечение творческой инициативы

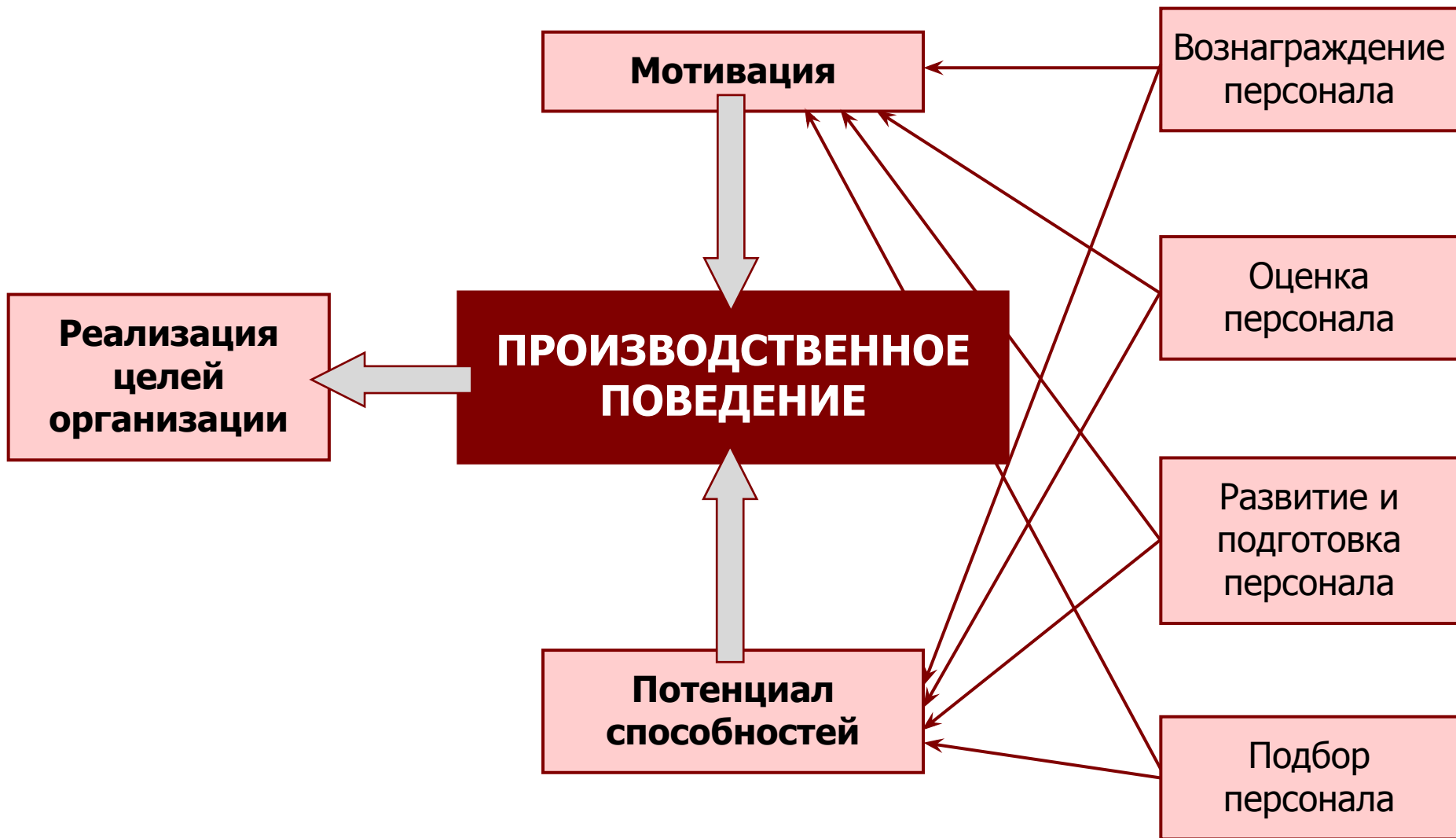
Конкурсное назначение

Профессионально-психологический отбор

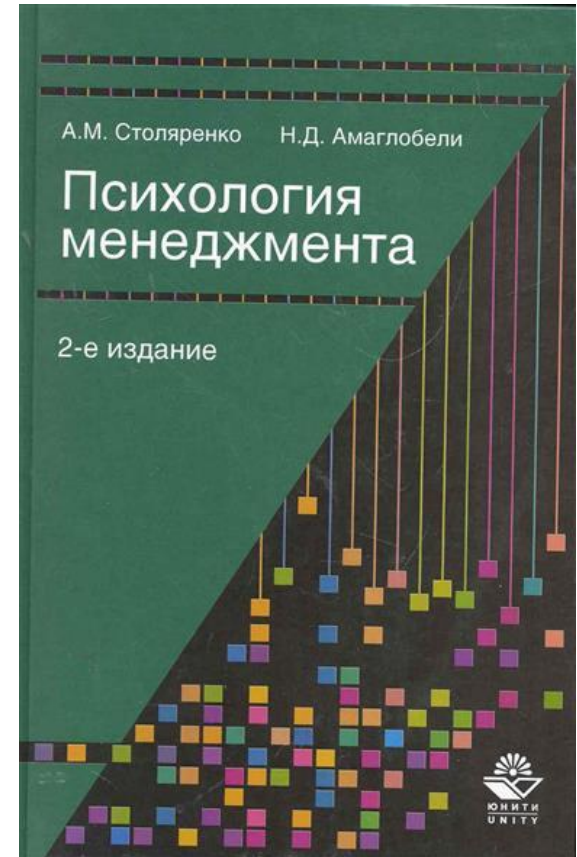
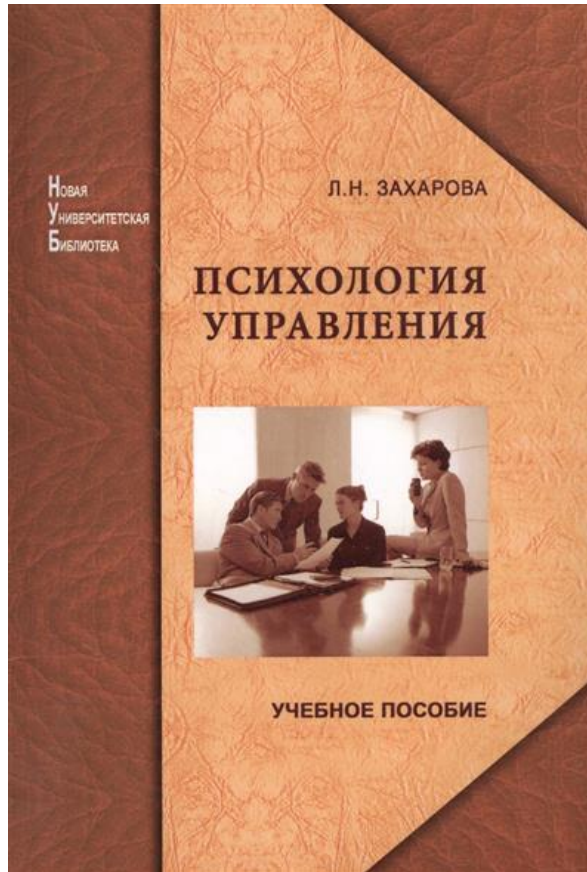
Учет личностных особенностей работников



КАЧЕСТВЕННЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Литература



Литература

Столяренко Л.Д.

Психология управления. Учебное пособие. –
М.: Феникс, 2007.



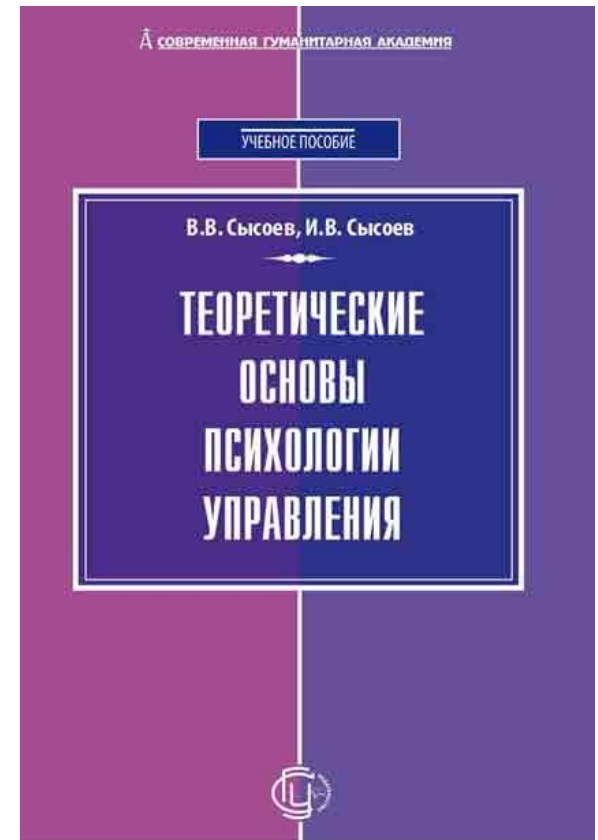
Психология управления. Конспект лекций. Сост.
П. М. Касьяник. Серия: Cogito, ergo sum.
Университетская библиотека. - М.: АСТ; СПб.:
Сова, 2007. - 127 стр.



Литература



Кирхлер Э., Родлер К.
Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. - М.: «Гуманитарный Центр», 2003. - 144 стр.



Сысоев В.В., Сысоев И.В.
Теоретические основы психологии управления. - М.: Современный гуманитарный университет, 2006. – 394 стр.



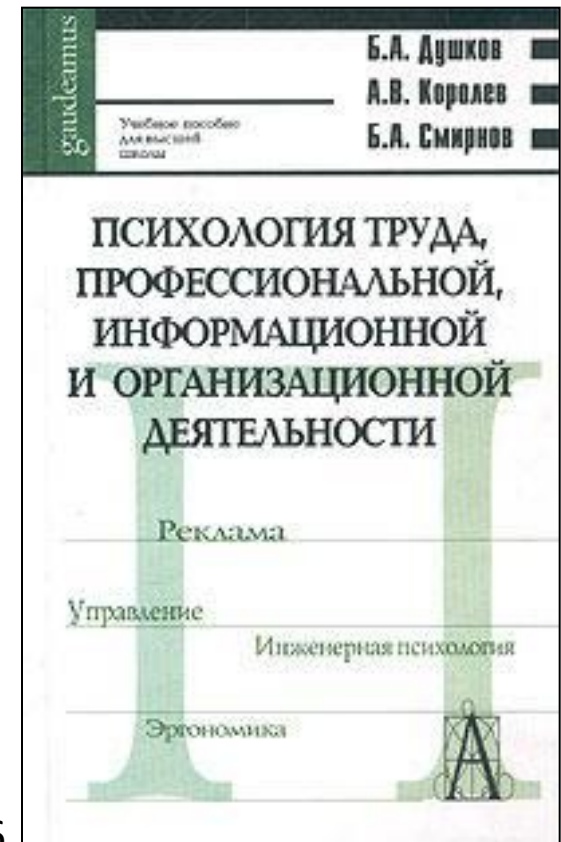
Литература

Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой,
В. М. Снеткова

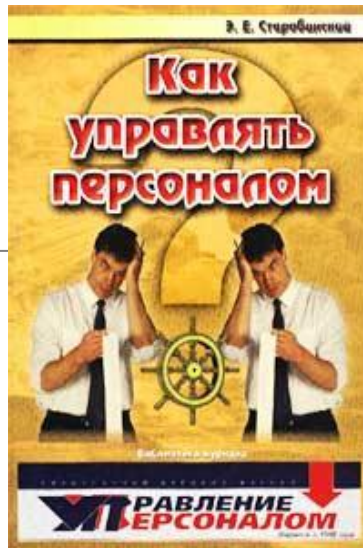
Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учебное пособие. – М., 2003. – 448 стр.



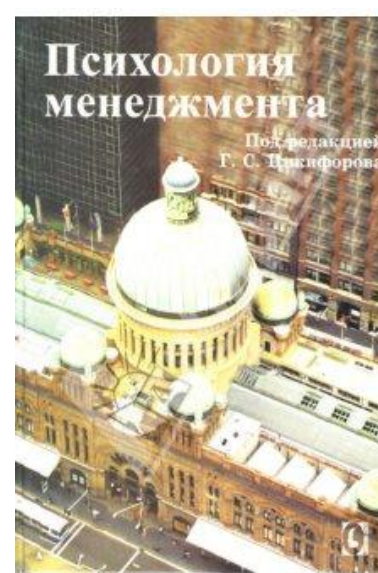
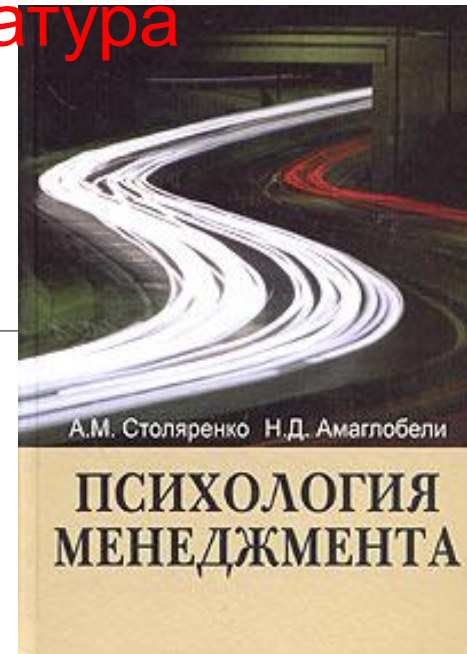
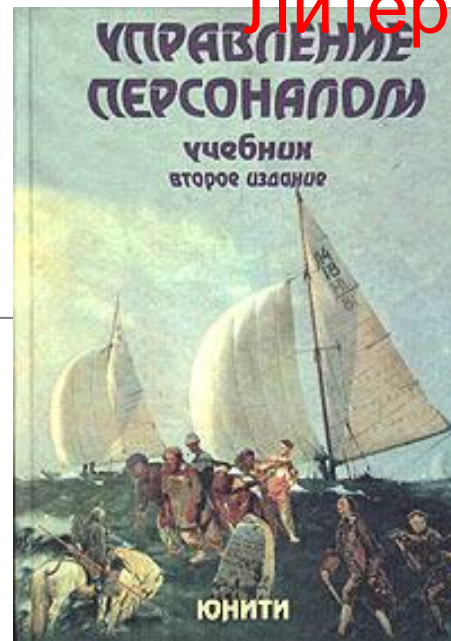
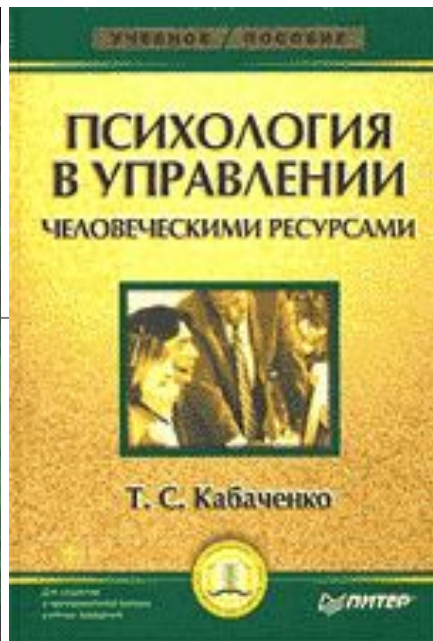
Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А.
Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности: Учебное пособие. – М., 2005. – 846 стр.



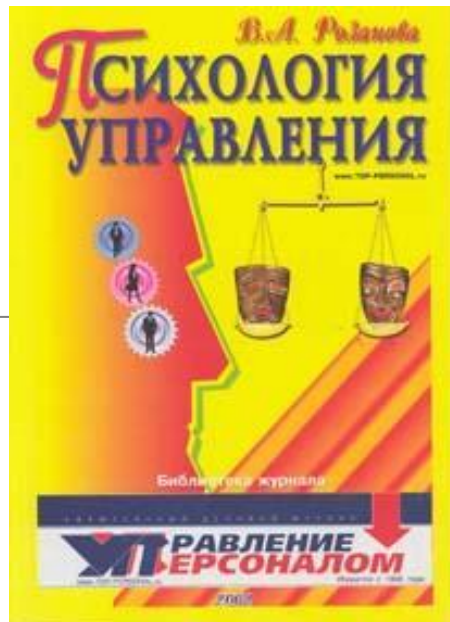
Литература



Литература



Литература





Спасибо за внимание!