



ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- Психология управления предоставляет знания, которые возможно использовать при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Особенностью психологии управления является то, что ее **объектом** является организованная деятельность людей.

- 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.



- Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность, делают ее организованной.

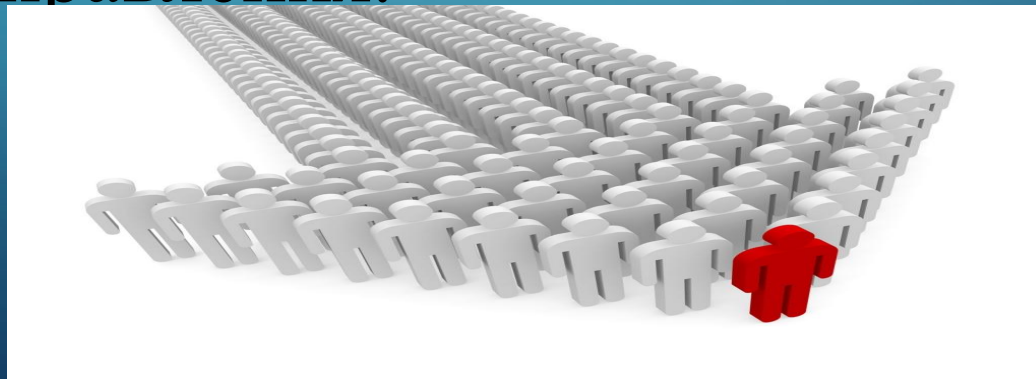


В социальной психологии отдельный работник выступает как часть, как элемент социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятым.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.



• Понятие «управление» вошло в нашу жизнь настолько прочно, что мы иногда не задумываемся над его точным значением. Когда речь идет об управлении людьми, объединенными в организацию, то ко многим другим аспектам управленческой деятельности присоединяется и аспект психологический, поэтому в психологической науке появился и успешно развивается новый предмет - психология управления.



• *Психология* - это наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности. Точнее - объективная наука о субъективных психических явлениях. Психика имеет две основные функции: отражение - построение образа мира и регуляция поведения на основе этого образа.

• *Управление* - это совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.



- Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Л. Ланг дают такое определение управления: «Управление - это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятию «управление». С его точки зрения «управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

- **Цель психологии управления** - разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.



Содержание психологии управления - разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

Источники психологии управления:

- * практика управления;
- * развитие психологической науки;
- * развитие социологии организаций .



Психология управления была призвана решить две задачи:

1) подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям

2) воздействие на психику работников через стимулирование.



• **Субъектом** управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать и отдельный индивид, и социальная группа.



• **Предметом психологии**

управления являются психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, т.е. психологические аспекты управленческих отношений.



Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих уровнях психолого-управленческой проблематики:

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- * психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- * психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- * психологические аспекты принятия управленческого решения;
- * индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

• 2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- * возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- * закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- * закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- * формальная и неформальная структуры организации;
- * мотивация труда членов организации;
- * ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

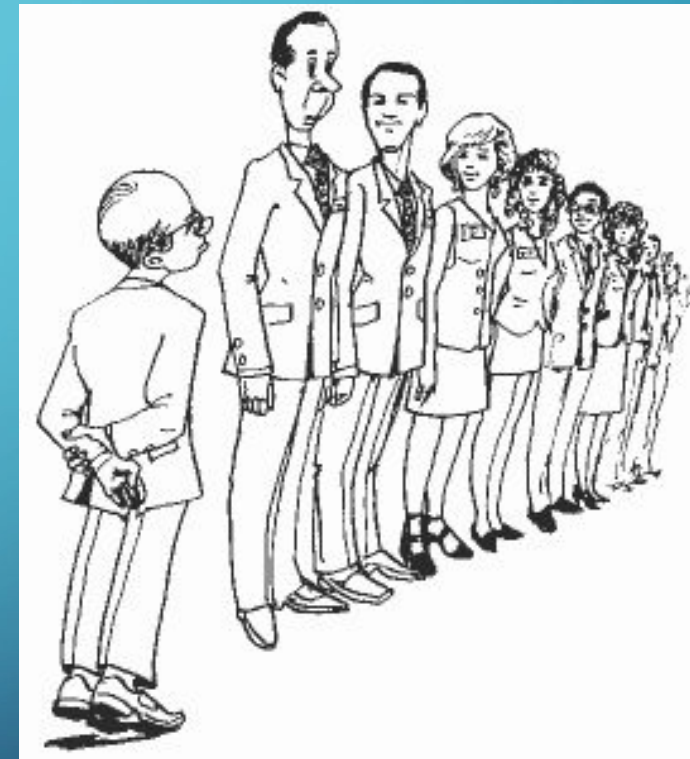
• **3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:**

- * проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- * проблемы управленческого общения;
- * оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель - подчиненный»;
- * информированность как фактор повышения эффективного управления.

- **Основной задачей руководителя** является общее руководство процессом функционирования и развития системы управления.

Под системой управления, понимают как целостно-организационное объединение, характеризуется:

- * функциями и целями деятельности;
- * конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- * режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т.д.);
- * правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.



● **Предмет психологии управления** - это деятельность должностных лиц, возглавляющих коллективы, а психология управления - сложная система знаний, касающихся следующих сторон управленческой деятельности:

- * психологических факторов, обеспечивающих успешную и эффективную деятельность менеджера;
- * психологии мотивации людей в процессе их деятельности;
- * особенностей группового поведения и межличностных отношений;
- * психологических аспектов лидерства, особенностей принятия решений;
- * психологии власти и организации;
- * вопросов психологического климата в коллективе;
- * психологической конфликтологии.

• **Задачи психологии управления:**

- * психологический анализ деятельности специалистов-управленцев;
- * изучение механизмов психической регуляции трудовой деятельности в нормальных и экстремальных условиях;
- * исследование психических особенностей лидерства;
- * разработка психологических рекомендаций по использованию психологических знаний в процессе управления, в разрешении конфликтов, изменении психологического климата в организациях;
- * изучение процессов группового взаимодействия;
- * исследование механизмов мотивации человека.

МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ:

Наблюдение

- **Научное наблюдение (в отличие от житейского)** – это целенаправленное и организованное восприятие исследователем изучаемого объекта и объяснение полученных фактов.

Виды наблюдения: 1). включенное (исследователь является участником социально-психологического явления, членом исследуемой группы) и невключенное (исследователь изучает явление со стороны); 2). открытое (объект наблюдения знает что за ним ведется наблюдение и это меняет его поведение) и скрытое (объект не знает о ведущемся наблюдении).

Достоинства метода: естественность изучаемого явления, его многомерность.

Недостатки метода: субъективизм наблюдателей (гало-эффект, влияние настроения наблюдателя, личные контакты с наблюдаемым, психическое пресыщение наблюдателя



Требования к осуществлению:

1. целенаправленность и конкретность (что наблюдаем? Что фиксируем в качестве индикаторов?);
2. систематичность;
3. объективность (достигается увеличением числа наблюдателей);
4. стандартизованная процедура фиксации результатов;
5. наличие концепции;
6. не интерпретировать раньше времени, отделять факты от интерпретации.

Социально-психологический эксперимент

Это целенаправленное моделирование ситуации, позволяющей выявить и исследовать социально-психологические явления.

Виды эксперимента: 1). лабораторный (проводится в лабораторных условиях, испытуемый осознает свое участие, используется упрощенная модель реальной ситуации, широко применяется аппаратура, считается более "чистым") и естественный (проводится в "полевых" условиях, испытуемые могут не осознавать участие в эксперименте, модель приближена к реальности); 2). индивидуальный и групповой.

- *Достоинства метода:* объективность, возможность произвольно регулировать независимые переменные и изучать явление в "чистом" виде.

Недостатки метода: проблема экологической валидности (соответствия данных, полученных в эксперименте – реальности); проблема влияния экспериментатора на результат; проблема обработки и интерпретации данных.

Требования к осуществлению:

1. ограничение факторов, воздействующих на фиксируемые переменные;
2. добровольность;
3. наличие контрольной группы;
4. надежные средства фиксации результатов;
5. репрезентативная выборка;
6. программа эксперимента;
7. статистическая достоверность результатов.

ТЕСТЫ

- **Тест** – это стандартизованное испытание, в ходе которого испытуемый выполняет задание или отвечает на вопросы, имеющие косвенный характер.

Виды тестов: классификационные, обучающие, проективные, диагностические.

В психологии управления в целях психодиагностики личностных особенностей распространен т. н. *ситуационный тест* (его можно отнести и к естественному эксперименту). Например, кандидату на к-л. должность создают стрессовую ситуацию, провоцируют конфликт... выясняя тем самым профессионально-важные качества – например стрессоустойчивость...

- *Достоинства метода:* стандартизация условий и результатов, простота применения, оперативность и экономичность, дифференцированный характер оценки, надежность, объективность (защищенность от экспериментатора).
Недостатки метода: опасность "слепых", случайных ошибок, опасность "профанации", потеря индивидуального подхода, формализация общения и процедуры.

Требования к осуществлению:

1. наличие официальных полномочий;
2. стандартные бланки;
3. анонимность;
4. ограничение времени: оптимальное время – от 5 до 40 мин, максимальное – до 1,5 часа;
5. четкая инструкция;
6. контроль тестирующего;
7. удобное время суток;
8. удобное помещение.

МЕТОДЫ ОПРОСА (АНКЕТИРОВАНИЕ, ИНТЕРВЬЮ, БЕСЕДА). ЭТО МЕТОДЫ СБОРА ШИРОКОЙ, СТАТИСТИЧЕСКИ ЗНАЧИМОЙ ИНФОРМАЦИИ ИЛИ СБОРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ.

Достоинства метода: широта охвата.

Недостатки метода: субъективизм ответов (осн. на самоанализе).

Требования к построению вопросов:

1. должны содержать 3 категории вопросов: о субъекте, об источниках информации, на выявление мнений;
2. короткие формулировки вопросов;
3. понятность;
4. конкретность;
5. избегать социально-одобряемых или отвергаемых формулировок;
6. не должны быть внушающими;
7. вопросы на выявление негативных отношений ставить после позитивных;
8. вводить "спасительные" формулировки, смягчающие категоричность (типа: случайно, возможно, иногда...);
9. избегать шаблонных формулировок;
10. адекватный выбор формы опроса (закрытой или открытой).

Важную роль играют законы психологии управления. Они проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в зависимости от того, знаем мы их или не знаем, или нет.



- Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:
 1. Закон неопределенности отклика.
 2. Закон неадекватности взаимного восприятия.
 3. Закон неадекватности самооценки.
 4. Закон искажения информации.
 5. Закон самосохранения.
 6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.



1. Закон неопределенности отклика.

- Закон неопределенности отклика называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий. Он основывается на двух психологических явлениях — апперент и наличии стереотипов сознания. Апперент – зависимость восприятия от прошлого опыта. Стереотипы сознания — устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

- Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой — смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна.
- Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии управления.

- **Например:** начальник отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда — нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Начальник выясняет у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. В данной ситуации у обоих под влиянием апперцепции и стереотипов сознания возникают свои, иногда диаметрально противоположные объяснения данному факту. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И начальник, и подчиненный совершают ошибку: первый — потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй — потому, что избрал неправильный способ защиты.



2. Закон неадекватности

- Закон неадекватности взаимного восприятия состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека.



- В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие принципы подхода к людям:
 - а) принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;
 - б) принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
 - в) принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.



3. Закон неадекватности самооценки.

- Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной — она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек — это существо не только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

4. Закон искажения информации.

- Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации.
- Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %.

5. Закон самосохранения

Закон самосохранения состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал что-то невпопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», — ответил на это руководитель. В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания — людей, коллективно решающих проблему.

6. Закон компенсации

- Закон компенсации в общем виде означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, слаборазвитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т. д.

- Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям, который основывается на достижениях современной психологии управления.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

