



Лекция 8

Управление как социально-психологический феномен.

Подготовила:
доцент кафедры ОППП –
М.В. Косцова



Вопросы лекции:

1. Управление как психологический процесс.
2. Основные подходы менеджмента.

Список рекомендуемой литературы:

- Кумкин А.Н., Косцова М.В. Психология управления: учебное пособие. СНУЯЭиП, 2007 г.
- Кумкин А.Н. Основы психологии и педагогики: Учеб. Пособие. – Севастополь: СИЯЭ и П, 2000. – С. 35-41.
- Кумкин А.Н., Ерош И.Д. Психология и педагогика в плакатах и схемах. С., 2002 г.
- Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 424 с.
- Смирнов В.Н., Психология управления персоналом в экстремальных условиях . - О Образовательно-издательский центр «Академия», 2007.



Завершите предложения...

- Управление для меня – это.....
- Самый эффективный метод управления, с моей точки зрения, - это.....
- Мои будущие подчиненные ожидают от меня.....



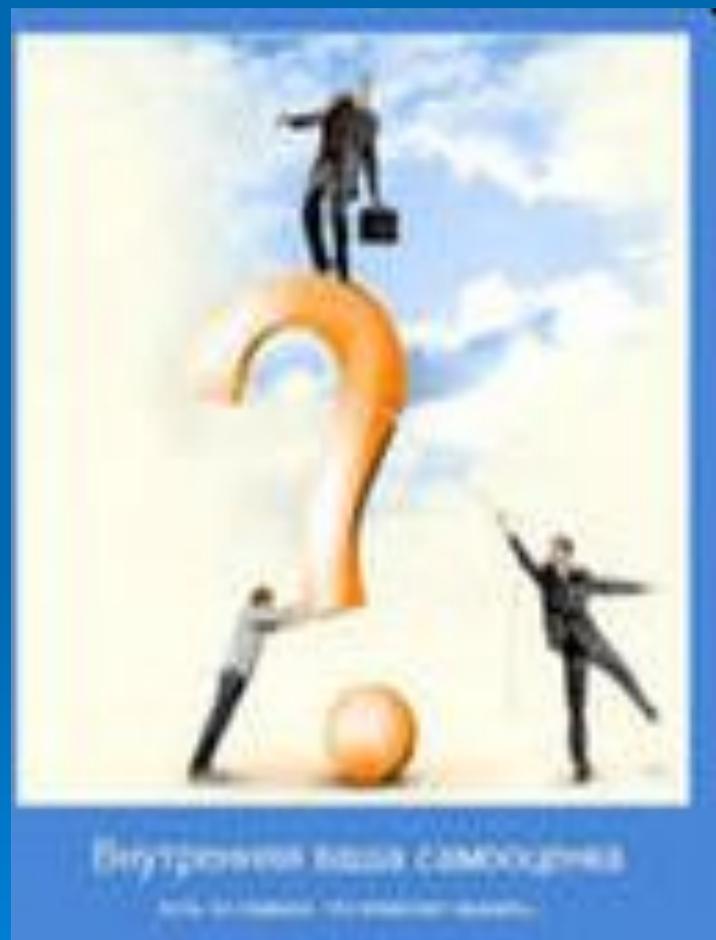
Анг. Слов «management»



- От лат. Слова “manus” – рука.

Управление -

□ это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и на участвующих в них людей, осуществляемое с целью придать определенную направленность деятельности для того, чтобы получить желаемые результаты

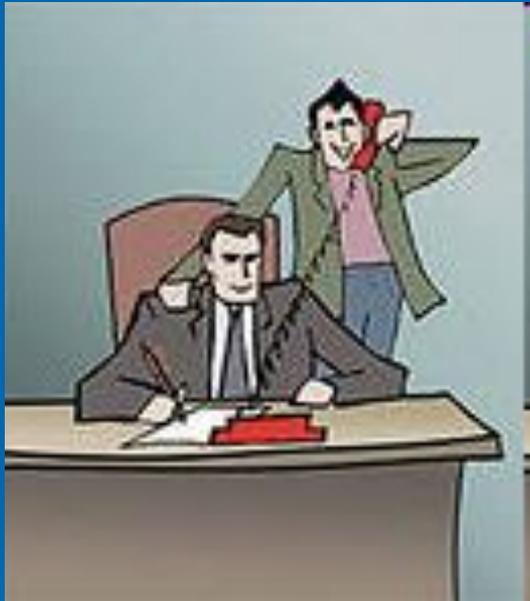


Структура управленческой деятельности



Управленческие отношения

В основе взаимоотношений «руководитель – исполнитель»



- лежит парный субординационный контакт, сущность которого состоит в том, что один обладает правом отдавать приказы и распоряжаться.
- С этого следует, что, отдавая распоряжение, руководитель должен дать исполнителю необходимую информацию о предлагаемом действии, его условиях и ситуациях.

Самосознание руководителя:

«Я актуальное»

**(что я сделал,
как это
отразилось на
других)**



Взгляд руководителя на других

«Я зеркальное»

**(как оценивают
мои действия
подчиненные
работники и
руководители)**



Взгляд на себя со стороны

Управление с точки зрения руководителя (этапы):

- 1.
Программирование:
- Прогнозирование хода и результатов деятельности;
- Моделирование и доведение программы до объекта управления.
- **«навык опережающего управления»**



2. Создание определенной структуры для выполнения запланированной деятельности:

- Подбор исполнителей;
- Делегирование им заданий, полномочий и ответственности.



3. Функция мотивирования работников



Как процесс а создания внутреннего побуждения к деятельности в результате учета многих потребностей работника.

4. Контроль



- Выполняет функцию обратной связи.
- 3 основных аспекта:
- Установление стандартов;
- Измерение того, что достигнуто с ожидаемыми результатами;
- Коррекция.

МЕНЕДЖМЕНТ



Задачи менеджмента:

- **Определение целей деятельности организации.**
- **Достижение целей организации.**
- **Увеличение доходов организации.**
- **Предопределение рынка.**



Характерные черты менеджмента:

- **Экономический аспект** (заключается в том, что управление осуществляется через координацию материальных и трудовых ресурсов для достижения цели – прибыли).
- **Социально-психологический аспект** (заключается в том, что деятельность осуществляется группой лиц по руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей – система власти, культура, ценности, обычаи).



Характерные черты менеджмента:

- ▣ **Правовой аспект** (заключается в том, что деятельность опирается на государственную политику и определяется законодателем).
- ▣ **Организационно-технический аспект** (заключается в необходимости определить рациональную последовательность исполнения целей заданных стратегий).



Методы управления

- – это способы реализации функций менеджмента. Одновременно они устанавливают ответственность, санкции за невыполнение или недостаточно результативное, неэффективное выполнение функций и обязанностей.
- **Методы управления** выбираются и используются в зависимости от сочетания приоритетов (функций управления) и от сочетания выбора его средств (инструментов).



Социально-психологические методы управления:

- - воздействие руководителя на межколлективные отношения;
- - изучение зависимости деятельности коллектива от его структуры;
- - изучение условия включения в коллектив новых членов;
- - изучение психологических особенностей различных форм коллективного труда;
- - учет влияния дисциплинарной практики и других факторов на настроение коллектива;
- - влияние стиля руководства на взаимоотношения членов коллектива;
- - влияние отдельной личности в коллективе;
- - психологические основы авторитета личности.

Психологические закономерности управленческой деятельности

- **Закон неопределенности отклика;**
- **Закон неадекватности восприятия человека человеком;**
- **Закон неадекватности самооценки;**



Психологические закономерности управленческой деятельности

□ Закон расщепления смысла управленческой информации.



Психологические закономерности управленческой деятельности

□ Закон

самосохранения:

- Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства.



□ Закон компенсации.

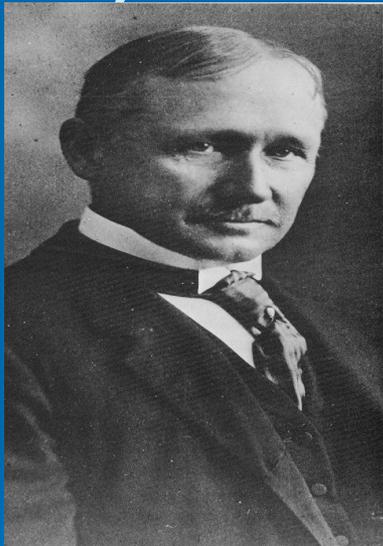
- При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками.

Таким образом, эффективность управления зависит от его субъекта, то есть руководителя, а именно от таких ПВК, как психологическая избирательность, саморефлексия, дидактичность, организаторские способности, в целом индивидуальной концепции руководителя, которая проявляется в результативности всего производственного процесса.

Основные подходы: менеджмента



Первый подход: «Научный менеджмент», «научная организация труда»



- Ф.У. Тейлор, Френк и Лилиан Джилберт,
- Гаррингтон Эмерсон, Л. Ален, Э. Брег, Г. Гантт,
- Л. Гьюлик, Дж. Муни, С. Томпсон, Л. Урвик, К. Шелтон и др.

Организация труда

- – это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда.
- Организация труда на предприятии – это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса.

*Для научной организации производства
Тейлор вводит три принципа:*

- Принцип специализации;**
- Принцип функциональной дифференциации;**
- Принцип материальной заинтересованности;**

Тейлоровская модель управления



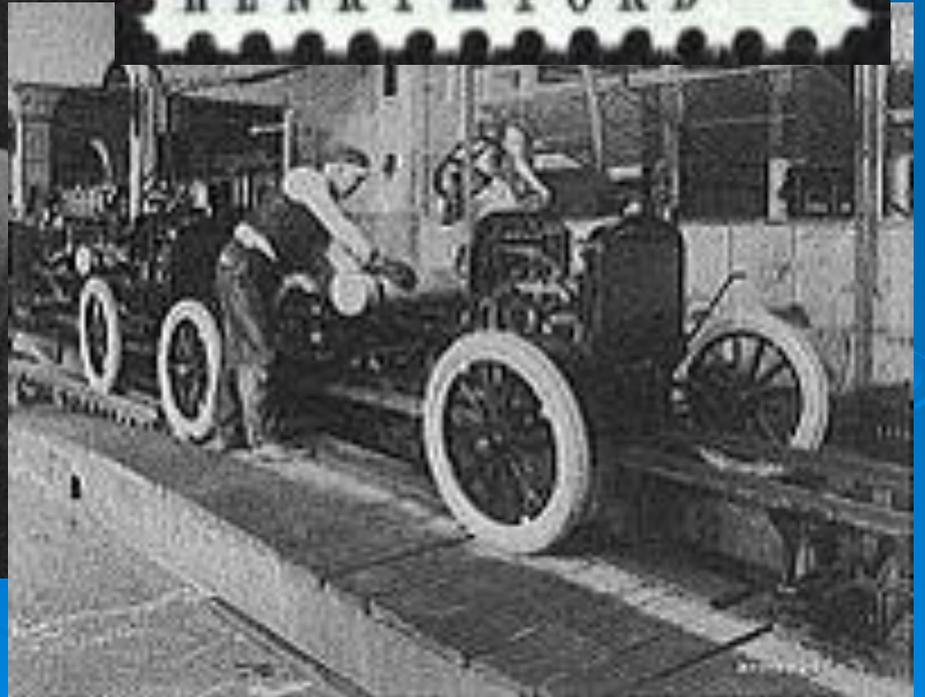
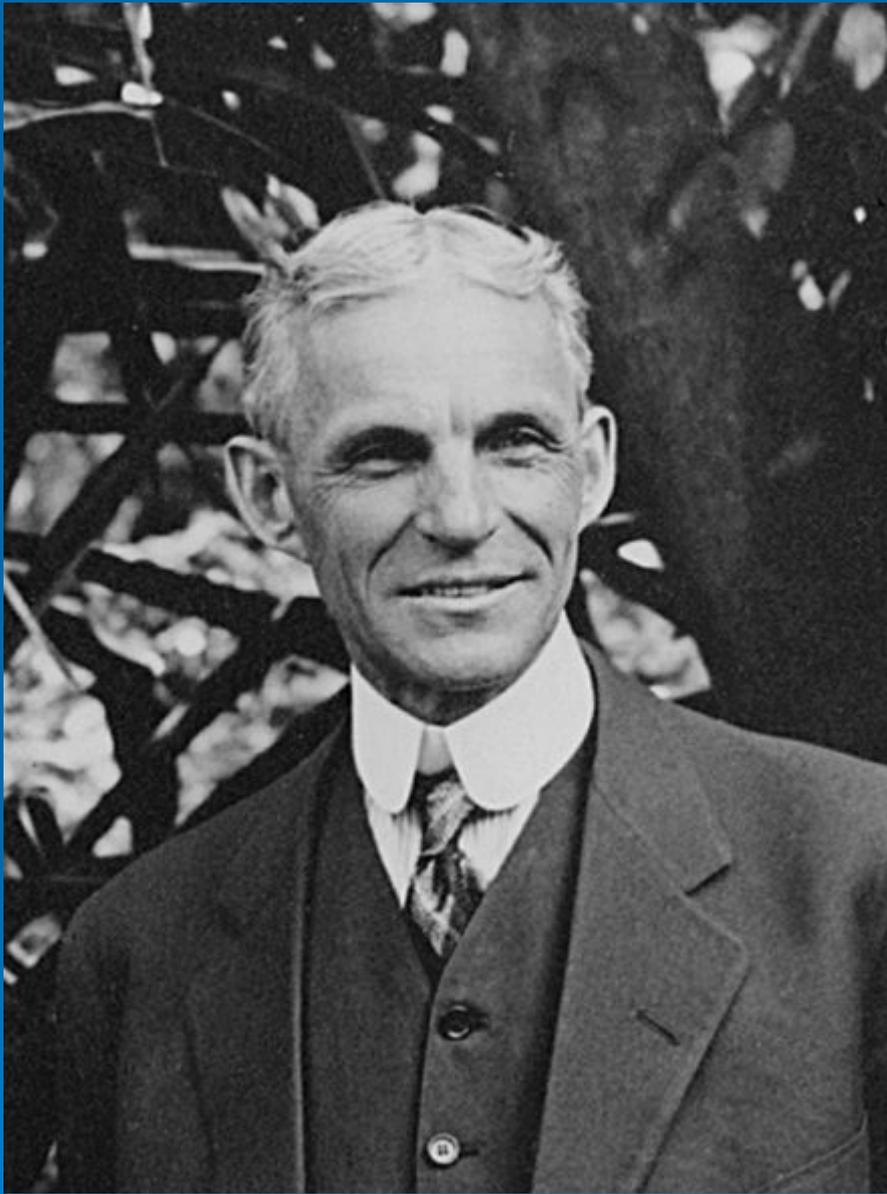


Утомление подразделяется на объективное и субъективное, которые, в свою очередь, проявляются в трех аспектах:

- в индивидуальном опыте, т. е. в личном мнении, субъективных высказываниях;
- в величине и изменениях продуктивности труда (в изменении числа ошибок, величине производительности и ее стабильности);
- в физиологических реакциях (например, частоте дыхания, пульса и др.).

При рассмотрении субъективных факторов можно определить нарушения следующих психических процессов:

- приема и переработки информации;
- глазодвигательной координации;
- внимания и концентрации внимания;
- моторных и контрольных функций;
- социальных проявлений.



Научная организация труда (НОТ)

- является составной частью организации производства на предприятиях любой формы собственности.
- Более высокий уровень организации труда обеспечивает повышение экономической эффективности производства без значительных дополнительных капитальных затрат.
- Четкое распределение функций: руководитель - планирование, работник – исполнитель.
- Основным методом руководителя – материальной заинтересованности.

К основным направлениям НОТ руководителя относятся:

- 1) организация рационального использования рабочего времени;
- 2) совершенствование организации личной работы;
- 3) повышение квалификации и самообразования.
- Впервые вводится понятие «человеческий фактор».

Подход II. Школа

административного управления.

▣ **Представители**

**: Анри
Файоль,
Кароль
Адамски.**

▣ **управление как
процесс,
состоящий из
нескольких
взаимосвязан-
ных функций:
планирование,
организация,
мотивация и
контроль.**

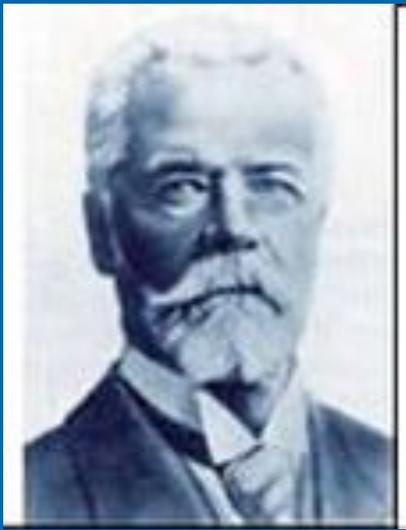
Четырнадцать принципов

управления:

- Дисциплина;
- Вознаграждение персонала;
- Справедливость: сочетание доброты и правосудия;
- Корпоративный дух;
- Подчиненность личных интересов общим;
- Разделение труда, т.е. специализация;
- Полномочия и ответственность;
- Единоначалие;
- Единство направления: работник должен получать приказы только от одного – непосредственного начальника;
- Централизация;
- Скалярная цепь: от руководящего персонала до руководителей низшего звена;
- Порядок;
- Стабильность рабочего места для персонала;
- Инициатива.



Файоль утверждал: «Управлять -- это значит предвидеть, организовать, руководить, координировать и контролировать».



Анри Файоль



**«диапазон
контроля»**

**Принцип
«делегирования
полномочий»**



Проблема диапазона руководства обычно рассматривается через призму объема реально контролируемых руководителем отношений (5-6 человек)

Школа административного управления

- Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль -- «сверху».
- Основной вклад представителей классической школы управления заключается в рассмотрении управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязей функций.
- По представлению Файоля, управление означает взгляд вперед, который делает процесс предвидения и планирования центральным в предпринимательской деятельности.

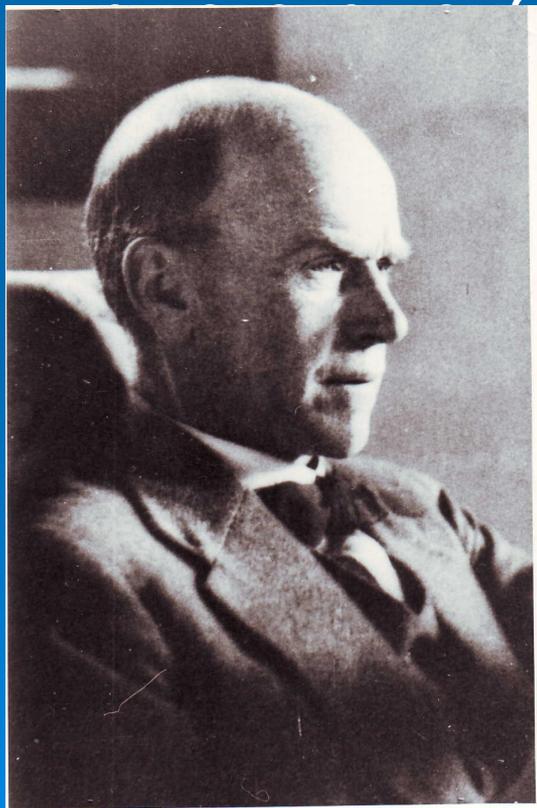
Третий подход:

«Концепция человеческих отношений»

- Представители:
- Гуго Мюнстерберг, Мэри Паркер Фоллет,
- Элтон Мейо, Р. Лайкерт, К. Арджайрис,
- У. Диксон,
- Д. Мак-Грегор,
- У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Ф. Селзник, А.П. Слоун,
- Ф. Херцберг, У. Оучи.



- **Хоторнский эксперимент** — общее название ряда социально-психологических — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под руководством Элтона Мэйо — общее название ряда социально-психологических экспериментов, проводившихся группой учёных под



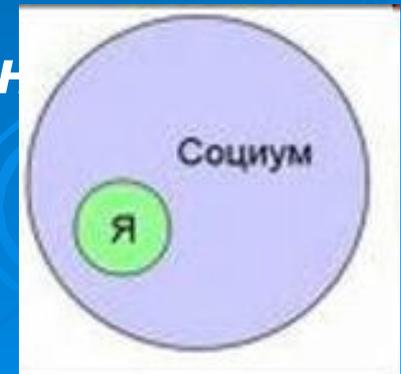
Хоторнские эксперименты в Western Electric



«Хоторнский эффект» – работники стараются работать лучше, зная, что участвуют в эксперименте.

Основные положения концепции человеческих отношений:

- человек – существо социальное, ему нужно работать в группе;
- все члены группы придерживаются в своем поведении групповым нормам;
- выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями;
- руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.
- замена индивидуального поощрения на групповой.



Теория X и теория У

Д.Мак-Грегора

Теория X

Подчиненные пассивны и ленивы, не имеют честолюбия, предпочитают быть ведомыми и сопротивляются изменениям

Жесткий вариант: принуждение, жесткий контроль, угрозы и наказания.

Следствия: низкая продуктивность, антагонизм, воинственные объединения, тихий саботаж

Теория X

Мягкий вариант: Стремление избегать конфликтов и удовлетворять потребности всех.

Следствия: Поверхностная гармония с подводными течениями в виде апатии и безразличия.

Теория У

Подчиненные стремятся к эффективным результатам и готовы принимать на себя ответственность. Существеннейшей задачей менеджмента является устройство таких организационных условий, в которых люди могли бы добиваться своих собственных целей, направляя свои усилия на благо организации

Следствия: эффективность + драйв

Индивидуальный стиль деятельности

- есть обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности.

Объективные факторы стиля управления

1. Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.
4. Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).
5. Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).
6. Уровень практики управления.
7. Способы и приёмы управления, используемые вышестоящим руководством.

Лидерство- руководство

□ Лидерство — это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы.



□ а руководство — это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.

□ В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

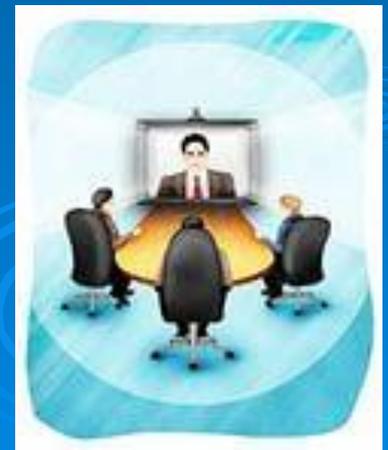
Стиля руководства:

- *Авторитарный*
- *Демократический*
- *Либеральный*



Автократический тип руководителя

отличается склонностью к единоличному
руководству в гипертрофированных
формах, чрезмерной централизацией
власти, личным решением абсолютного
большинства вопросов, сознательным
ограничением контактов с
подчиненными.



Демократический тип руководителя

в отличие от автократа, стремится предоставить подчиненным самостоятельности соответствии с их квалификацией и функций, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия, с уважением относится к людям и заботится о них.



Либеральный тип руководителя

отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и не проявляет достаточной активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях являющихся другими коллективами. Как правило он очень ограничен, возможно, через свою неуверенность в собственной компетентности, а значит, и в положении, которое он занимает в служебной иерархии.



Успех стиля управления

- можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:
 - по разработке продукции,
 - организации,
 - управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).
- Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Успех стиля управления

- можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:
 - по разработке продукции,
 - организации,
 - управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).
- Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

4 подход:
«Теория человеческих ресурсов» –
Ч. Барнард, Е.С. Кузьмин,
А.Л. Свенцицкий и И.П. Волкова



□ Люди стали рассматриваться как основной ресурс организации, ее совокупный человеческий капитал, ценность, а не переменные издержки



Честер Ирвинг Барнард (1886-1961)



- Определял организацию как систему осуществления скоординированных действий, дающую индивидам возможности совместно достичь таких результатов, которых они никогда бы не смогли добиться по одиночке.
- Рассматривал в качестве функций менеджмента: определение целей и формирование ценностей организации; создание системы коммуникаций; обеспечение приверженности персонала.
- Заложил основы концепции заинтересованных лиц (стейкхолдеров)

Отсюда вытекали следующие функции менеджмента:

- (1) определение целей организации с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды (включая физические, биологические и социальные факторы), и формирование позволяющих решить поставленные задачи ценностей организации и ее внутренней культуры;
- (2) создание системы коммуникаций, то есть иерархической и подотчетной структуры, а также систем для передачи информации — как в вертикальном направлении, так и между всеми индивидами и подразделениями;
- (3) разработка соответствующего набора стимулов для привлечения и удержания персонала, а также для обеспечения его приверженности общей цели.

Специфика человеческих ресурсов

1. люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия субъектов и объектов управления является двусторонним;

2. вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

3. люди выбирают определенный вид деятельности, осознанно ставя перед собой определенные цели.



Изменения в управлении человеческим поведением

Что нужно сделать,
чтобы
минимизировать
человеческие
ошибки?



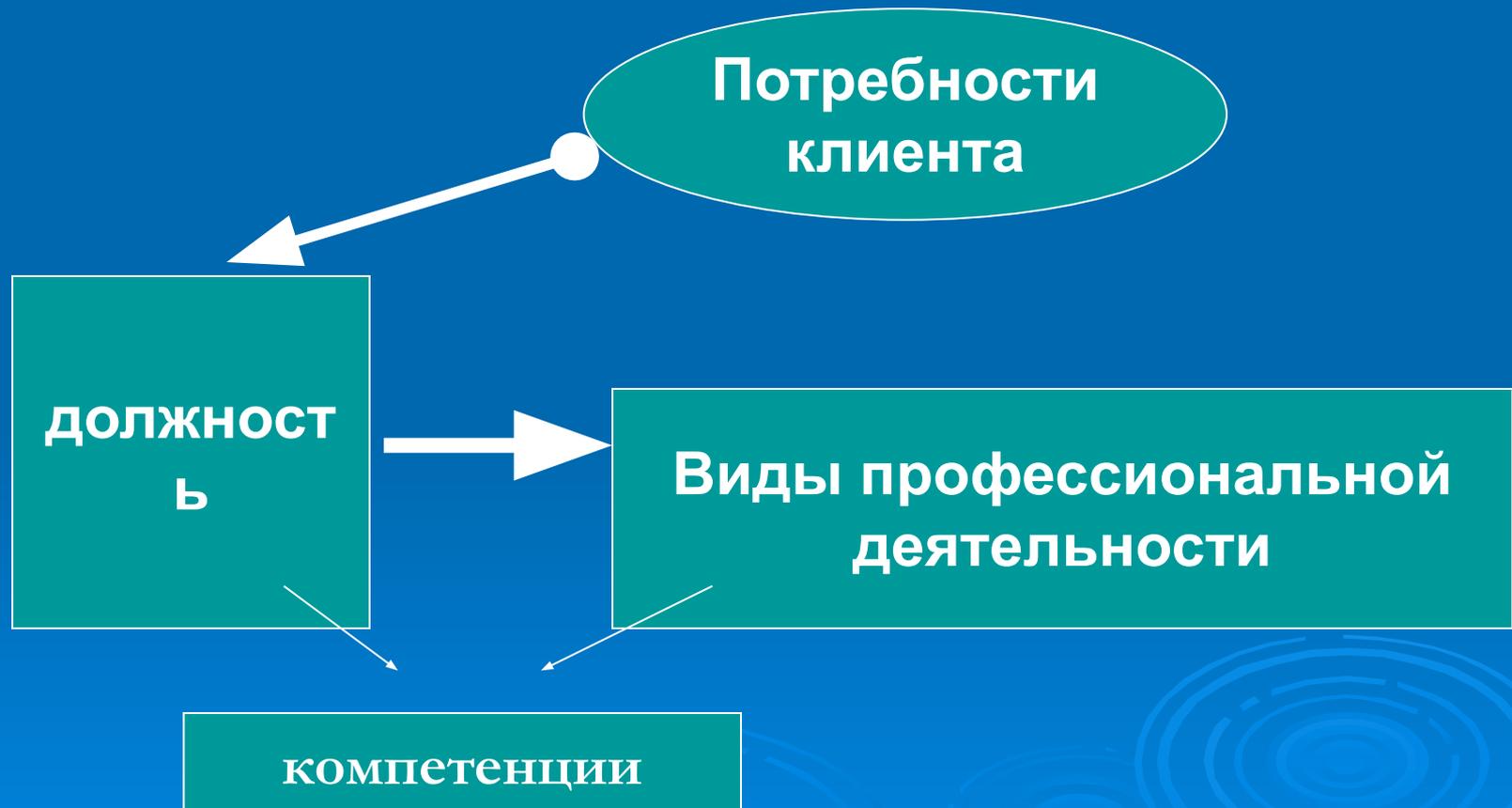
Что нужно сделать,
чтобы дать
возможность персоналу
организации
полностью раскрыть
свои возможности?

Задачи стратегии заинтересованной поддержки персонала:



- Осознать и принять основные цели организации, ее миссию;
- Найти свое место в организационной структуре и культуре;
- Осознать свое место и роль решаемых им самим задач в достижении целей организации;
- Осознать значимость поставленных целей;
- Научиться самому оценивать результаты своей работы;
- Растить личностно и профессионально.

Соотношение понятий «должность» и «компетенции»



Виды компетентности:

- Поведенческая
- (индивидуальная)
- характеризует индивидуальность человека
- при выполнении ИМ СВОИХ профессиональных обязанностей,
- «мягкие требования» к работнику
- Техническая
- (профессиональная)
- характеризует получаемый результат, связана со стандартами выполнения профессиональный обязанностей,
- «жесткие требования»
- к работнику



Управление

человеческими ресурсами –

- **Стратегический, согласованный подход к управлению самым ценным активом организации – сотрудниками, которые вместе и индивидуально вносят вклад в достижение ее целей.**
- **Основной целью УЧР, обеспечивающей внутреннюю устойчивость организации, является повышение результативности работы всей организации.**



ТАКИМ ОБРАЗОМ,

мировая история менеджмента насчитывает уже более века!

Самой характерной особенностью менеджмента стала его последовательная и все возрастающая психологизация.

Современными чертами менеджмента являются:

- его компьютеризация;
- сокращение избыточных звеньев административной системы;
- децентрализация управленческих функций (самоуправление);
- разработка методов долгосрочного социотехнического планирования;
- Особенное внимание уделяются совершенствованию управления на трех основных уровнях: индивидуальном, групповом и организационным.



Вопросы к семинару 4.

- Донаучные воззрения на управление.
- - Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль Г.Гантт, Ф. И Л.Гилбреты, Г.Эмерсон.)
- - Взгляды российских хозяйственных и государственных деятелей ХУІ-ХІХ вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витге, П.А.Столыпин)
- - Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.
- Концепция человеческих ресурсов (Ч. Барнард, Е.С. Кузьмин, А.Л. Свенцицкий и И.П. Волкова).