

# Тема 1. Психология управления как наука

## Вопросы:

1. Предмет психологии управления
2. Психологические законы управления

# Психология управления как наука

- ▶ Благодаря слиянию управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная междисциплинарная наука — «психология управления».
- ▶ Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

# Социальный заказ для психологии управления

Как сделать управление эффективным?

Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения и давления на людей?

Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

**Управление-функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.**

**В. Г. Афанасьев.**

# Психология управления и предмет изучения

- ▶ Психофизиологические особенности трудовой деятельности;
- ▶ Психологические особенности переработки информации;
- ▶ Механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга;
- ▶ Психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем;
- ▶ Психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

# Функции управления

Управленческие функции - относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управленческое воздействие.



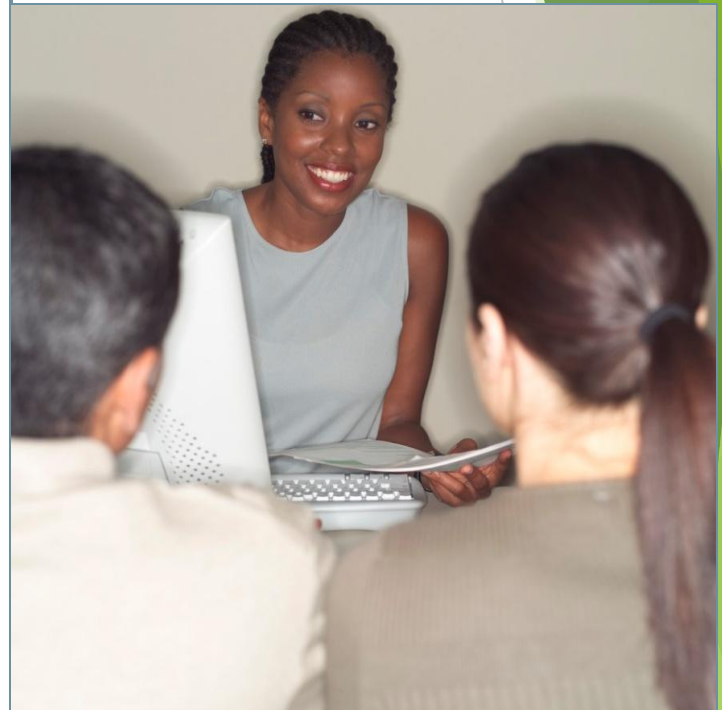
- ▶ **Планирование.**
- ▶ **Организация.**
- ▶ **Мотивация.**
- ▶ **Контроль.**

**Ф. Файоль**

# Основные функции управления

Бляхман Л.С.

- ▶ Целеполагание;
- ▶ Административно - организационная деятельность;
- ▶ Экспертная;
- ▶ Дисциплинарно-стимулирующая;
- ▶ Представительская;
- ▶ Кадровая политика.



# Основные функции управления

Рубахин В.Ф, Журавлев А.Л., Шорин В.Г.

## Производственные:

1. Координация деятельности подчиненных;
2. Обеспечение роста производительности труда;
3. Организация сопряженной и ритмичной работы;
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;
5. Поддержание трудовой дисциплины в коллективе;
6. Расстановка кадров.

## Социально-психологические:

1. Снижение чувства неудовлетворенности трудом, его условиями, заработной платой;
2. Регулирование межличностных отношений;
3. Отстаивание законных интересов подчиненных;
4. Сохранение постоянного состава подчиненных;
5. Обеспечение профессионального совершенствования;
6. Воспитательная работа.



# Методы управления

- ▶ административные;
- ▶ организационные;
- ▶ методы правового регулирования;
- ▶ экономические;
- ▶ социально-психологические.

# История становления психологии управления.

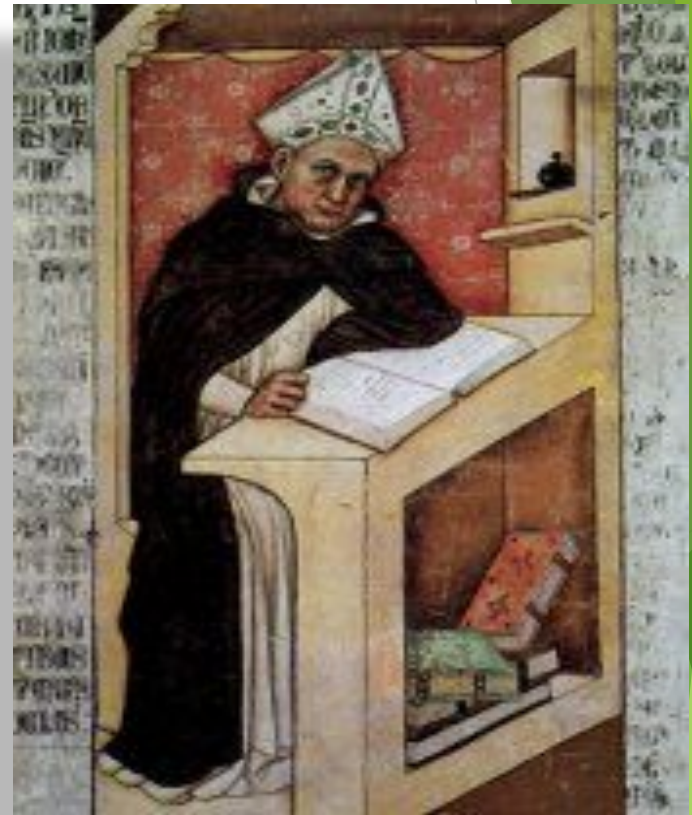
*В первой половине XX в.*

- ▶ Школа научной организации труда.
- ▶ Административная школа.
- ▶ Школа «человеческих отношений».
- ▶ «Наука управления».



# Первые принципы управленческой деятельности

*Древнегреческие философы Сократ, Платон, Аристотель высказывали мысли об управлении государством и рабовладельческими поместьями.*



# Принципы управления

- ▶ 1. Дисциплина.
- ▶ 2. Вознаграждение.
- ▶ 3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.
- ▶ 4. Корпоративный дух.
- ▶ 5. Подчиненность личных интересов общим.
- ▶ 6. Разделение труда, т. е. специализация
- ▶ 7. Полномочия и ответственность.
- ▶ 8. Единоначалие.
- ▶ 9. Единство направления.
- ▶ 10. Централизация.
- ▶ 11. Скалярная цепь.
- ▶ 12. Порядок.
- ▶ 13. Стабильность рабочего места.
- ▶ 14. Инициатива.



# Профессиональные качества

- ▶ Мотивационно - волевые:

осторожность, спокойствие, самообладание, низкий уровень раздражительности, социальная компетентность, самоопределение, свобода, открытость.

- ▶ Интеллектуальные:

высокий или средний уровень интеллекта.

- ▶ Коммуникативные:

способность общаться с людьми внутри коллектива и вне его.

# Психология управления как наука

**Психология управления как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.**

**Основная задача психологии управления как науки - описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций.**

# Проблемы психологии управления

1. Личность менеджера, его самосовершенствование и саморазвитие.
2. Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.
3. Коммуникативные умения менеджера.
4. Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.

# Основные понятия психологии управления

Организация  
Личность  
Группа  
Поведение  
Общение  
Управление

Руководство  
Лидерство  
Власть  
Управленческая  
деятельность  
Управленческие  
отношения



## Психологические законы

**Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в независимости от того, знаем мы их или нет.**

# Психологические законы

Три группы психологических законов:

1. Законы, управляющие психическими механизмами побуждения людей к их деятельности. Их знание позволяет понять, чем побуждается любой человек к поступкам, действиям и деятельности.
2. Законы действия, которые определяют, от чего именно зависит качество и динамика деятельности людей.
3. Законы взаимодействия, знание которых фиксирует зависимости между свойствами психики людей и их возможностями продуктивно взаимодействовать друг с другом.

## ***Законы побуждения***

**Закон первичности личного интереса.** Этот закон регулирует участие человека в деятельности, которая может быть как социально значимой, так и в его представлениях сугубо личной. «Никто не может сделать что-либо, не делая этого ради какой-либо из своих потребностей».

***Практический вывод:*** любая система стимулирования работников к труду только тогда может привести к повышению их активности, когда она строится так, чтобы этот труд становился на деле их личным делом и удовлетворял какие-либо их потребности.

# Законы побуждения

**Закон самосохранения.** Знание этого закона позволяет понять решающие социально-психологические условия успеха работы человеческого мозга в группе.

Эксперименты показывают, что на 100 человек может работать, да и то на самом низком уровне своих интеллектуально-психологических возможностей, в условиях, угрожающих достоинству и самоуважению личности, всего один человек.

***Практический вывод:*** руководитель должен создать такие условия для взаимодействия с подчиненными, при которых им не приходилось бы выключаться из интеллектуального процесса и мобилизовывать психологические ресурсы на защиту собственного достоинства.

## *Законы побуждения*

**Закон субъективного превосходства.** Внутренние установки на превосходство заставляют человека искать и находить области своего превосходства над другими людьми, даже когда никакой серьезной опасности для его существования нет. «Хоть в чем-нибудь, хоть как-нибудь, но превосходить кого-либо».

***Практический вывод:*** руководитель должен организовать дело так, чтобы большинство членов коллектива могли ощущать за счет личных достижений в работе свое деловое превосходство над каждым другим.

# *Законы побуждения*

## *Закон нелинейной зависимости стимула и результата:*

По мере усиления стимулирования труда качество деятельности изменяется по колоколообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку высших показателей успешной деятельности, сравнительно быстро понижается.

## *Закон обратной зависимости между сложностью деятельности и уровнем внешней мотивации:*

Чем сложнее для человека выполняемая деятельность, тем более низкий уровень внешнего мотивирования является для нее оптимальным.

Практический вывод: нужно искать людей, уже «запрограммированных» психологически на такую сложную деятельность.

# *Законы действия*

## *Закон соответствия:*

Существует зависимость успехов деятельности человека от соответствия его склонностей и способностей определенным видам работ. Зависимость известна давно - однако на практике учитывается поразительно мало. Около 60% людей заняты работой, которая имеет минимальное отношение к их склонностям. «Нет людей бесталанных, есть люди, занятые не своим делом».

# *Законы действия*

**Закон прямой зависимости успехов в работе человека от уровня развития его способностей.**

Чем выше интеллектуальные и организаторские способности человека, тем выше его успехи в работе, и наоборот.

Есть такой низкий уровень способностей, при котором никакое изменение условий не приведет к успеху в работе данного человека.

**Практический вывод:** работой в сложных видах деятельности должны заниматься действительно способные люди.



## ***Законы взаимодействия людей***

- ▶ **Закон неопределенности отклика**  
основывается на двух психологических явлениях - зависимости восприятия от прошлого опыта и стереотипах сознания.

**Стереотипы сознания – устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.**

## *Законы взаимодействия людей*

- ▶ Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
- ▶ 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. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии управления.

Нельзя одинаково держать себя с разными подчиненными, а потом удивляться, как это они себя столь по-разному ведут.

## *Законы взаимодействия людей*

**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**

**Каким бы ни был человек, он что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то попросту приписывает себе, на чем-то делает акценты. Нормальный человек психологически защищается от полного раскрытия.**

## *Законы взаимодействия людей*

**По отношению к людям действует трудно объяснимый механизм безответственных оценок.**

**По отношению друг к другу мы находимся в тисках сильной зависимости наших оценок от ранее полученных оценочных установок, независимо от того, из какого источника эти установки исходят. Это искажает восприятие.**

## *Законы взаимодействия людей*

### Закон расщепления смысла информации

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 %.

## *Законы взаимодействия людей*

### **Обстоятельства, приводящие к расщеплению смысла информации:**

- ▶ Понятийный состав естественного языка характеризуется огромными иносказательными возможностями;
- ▶ Люди, воспринимающие и передающие информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, физическому или психическому состоянию и пр., что может наложить отпечаток на понимание и передачу этой информации;
- ▶ Расщепление информации часто связано с небрежным отношением человека со словом.

# *Законы взаимодействия людей*

## **Средства уменьшения расщепления информации:**

- ▶ **Создание особых функциональных языков, в которых все понятия имели бы статус терминов, то есть были бы однозначно определены**
- ▶ **Армейский подход к отдаванию команд - повторение подчиненным смысла полученного распоряжения;**
- ▶ **Оптимизация путей движения информации в системах управления.**

# *Законы взаимодействия людей*

## *Закон насыщения общением.*

В процессе совместной деятельности при достаточной ее длительности у большинства людей наступает «уставание» от непосредственного общения с коллегами.

Нарастает отчуждение между участниками общения, меняются в худшую сторону отношения между ними, ухудшается качество коммуникации.

Нужно принять организационные меры, касающиеся размещения сотрудников и обеспечения пауз в их контактах.