



**МГТУ, 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**

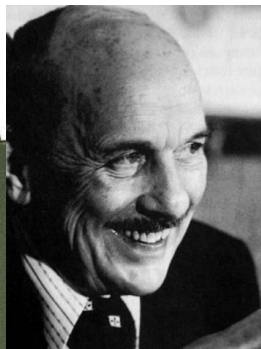
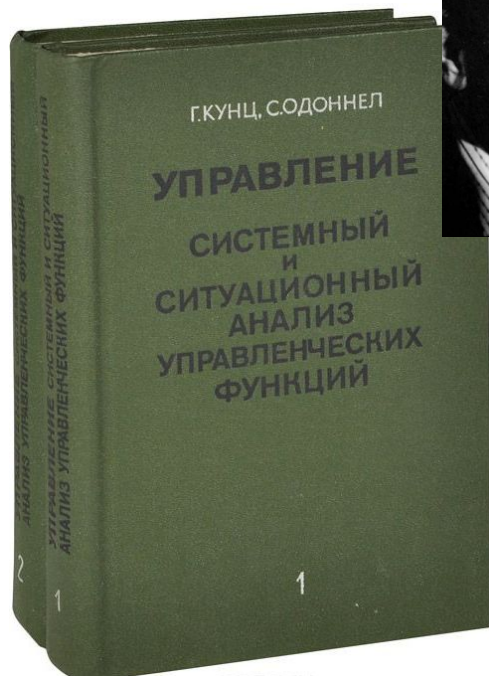


Впервые об управлении, как о самостоятельной области научного знания, заговорили после выхода в свет книги Ф. У. Тейлора «**Принципы научного менеджмента**» [1911], в которой были выделены общие принципы управления трудом:

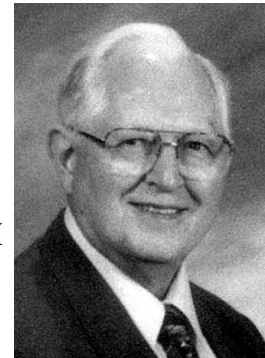
- а) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;
- в) кооперация с рабочими;
- г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

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

## 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?»»**

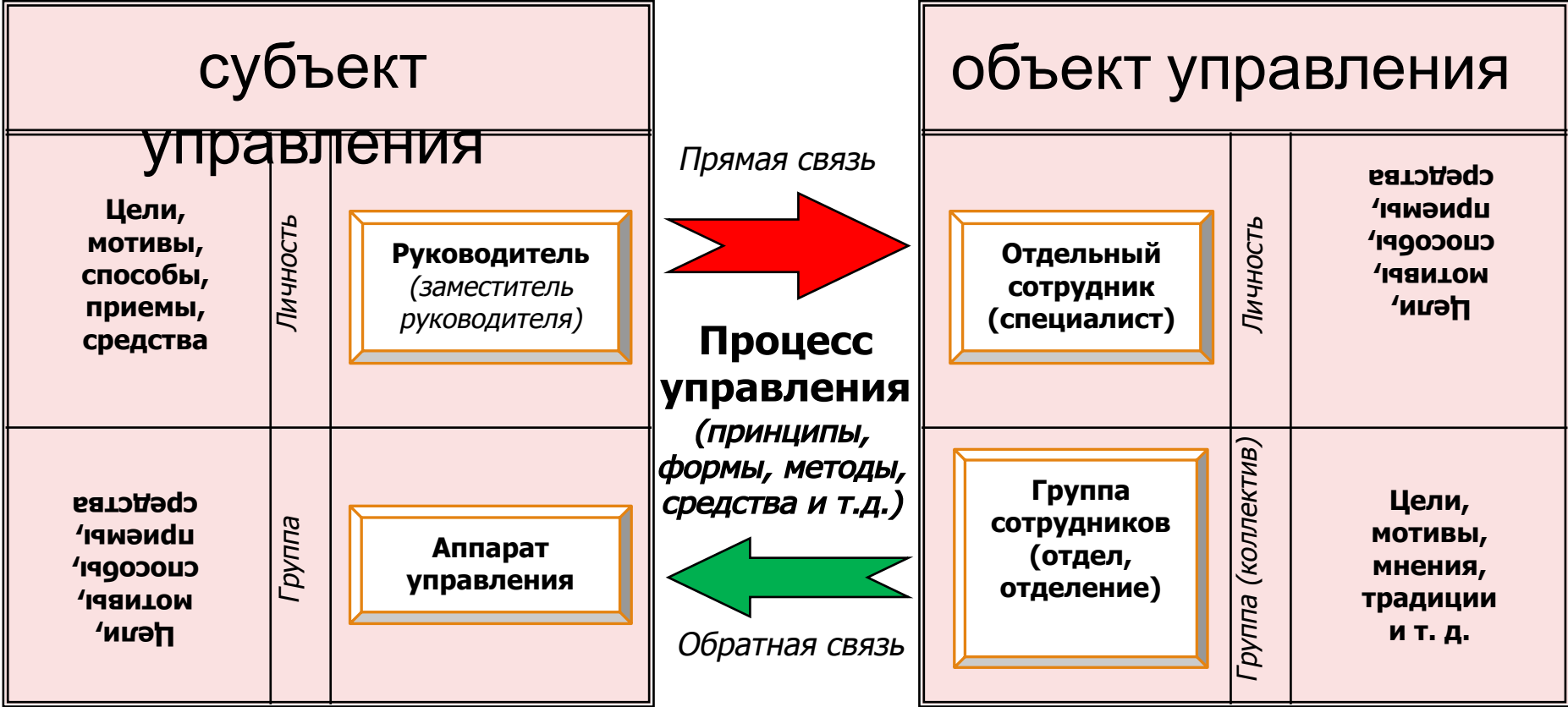


# Исследование проблем управления

| 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 лиц 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

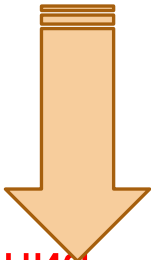
с позиций  
**СИТУАЦИОННОГО**  
**ПОДХОДА**

**Пригодность**  
методов  
управления персонала  
к определенным ситуациям





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

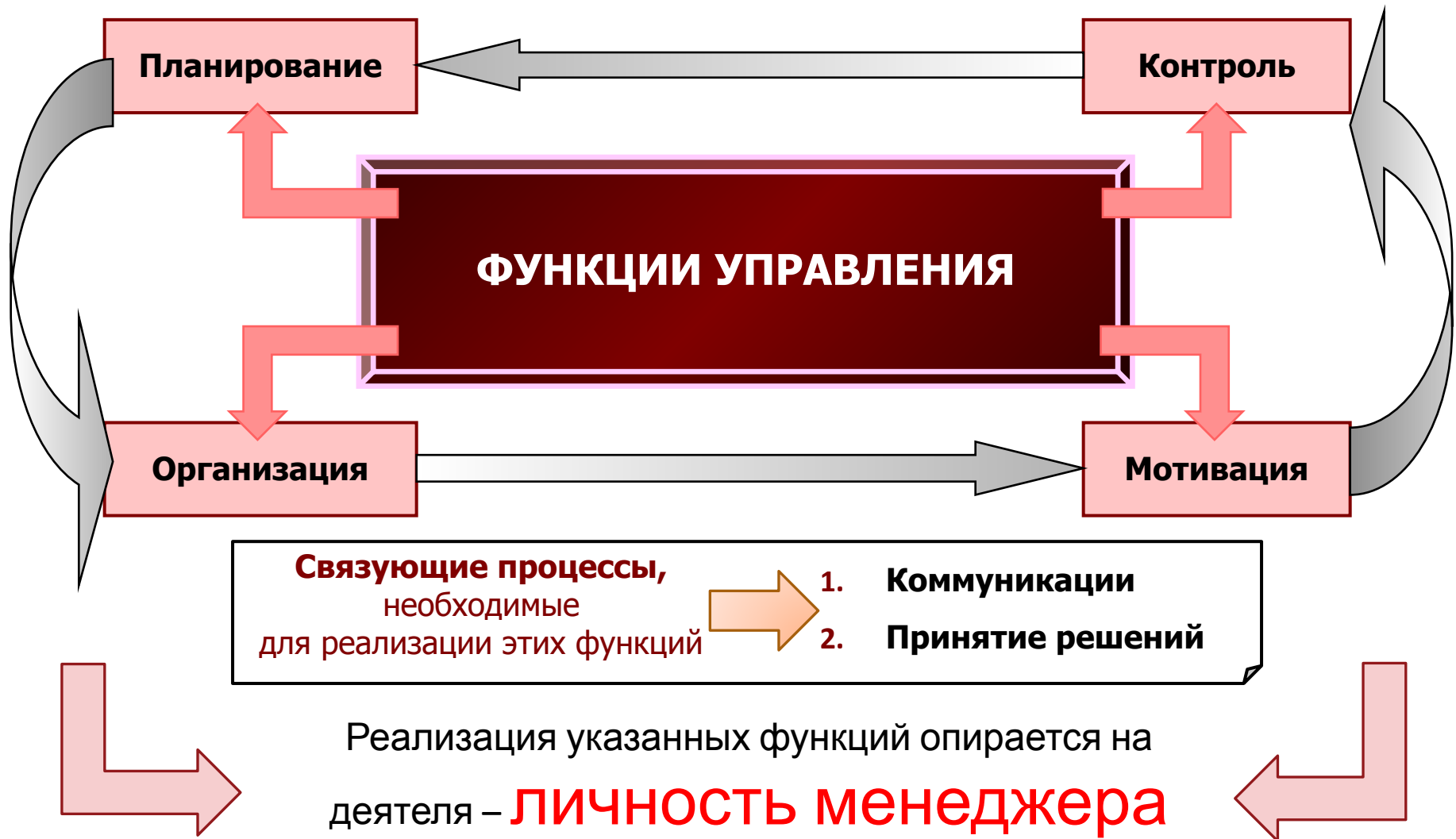


произошло в результате **слияния**  
**управления и психологии**,  
а также в ответ на требования  
развивающегося производства

**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**.





# 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

Социальная  
компетентность

Специальная  
компетентность

Организационно-методическая  
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.



## 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

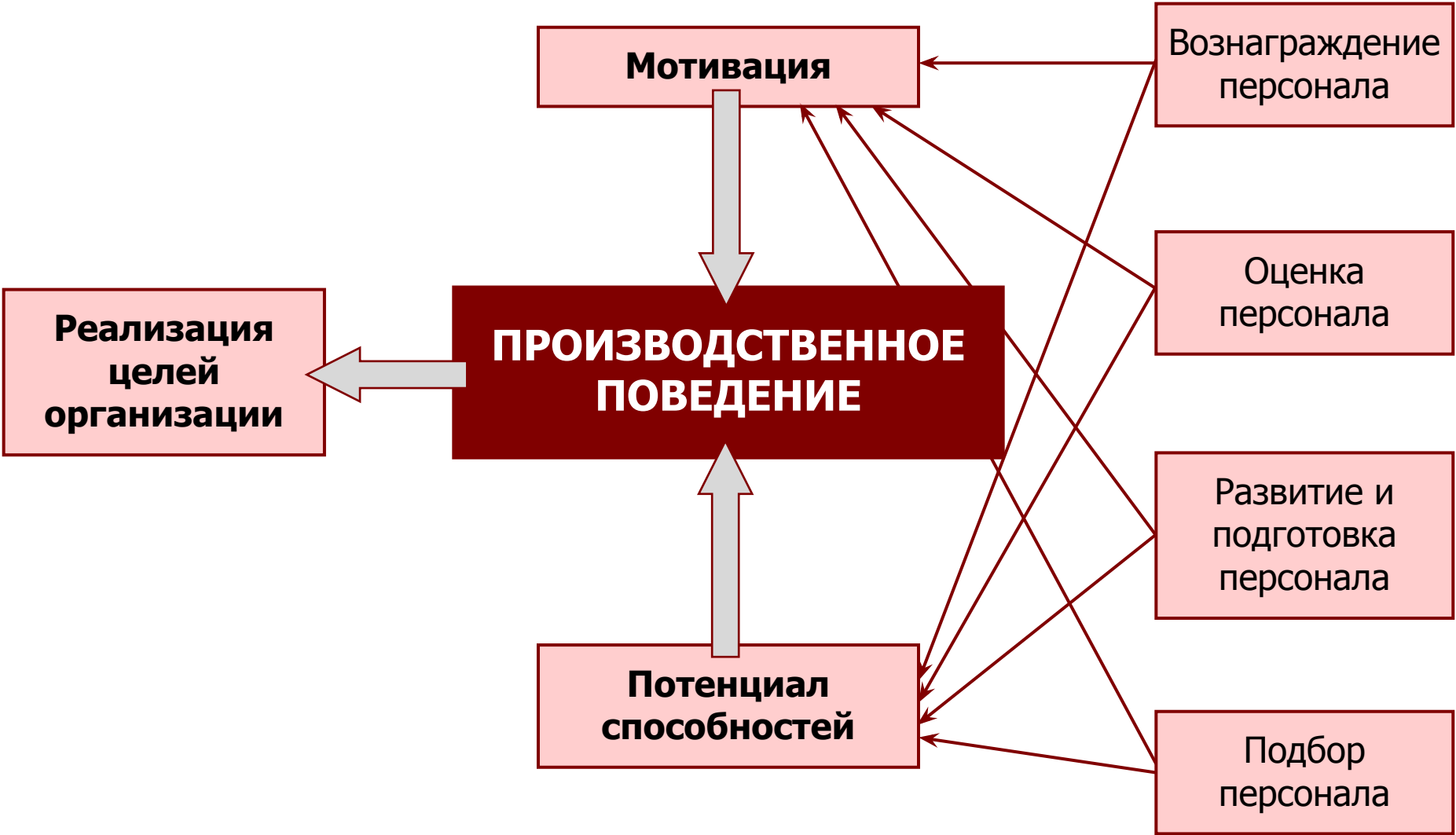
Конкурсное назначение

Профессионально-психологический отбор

Учет личностных особенностей работников

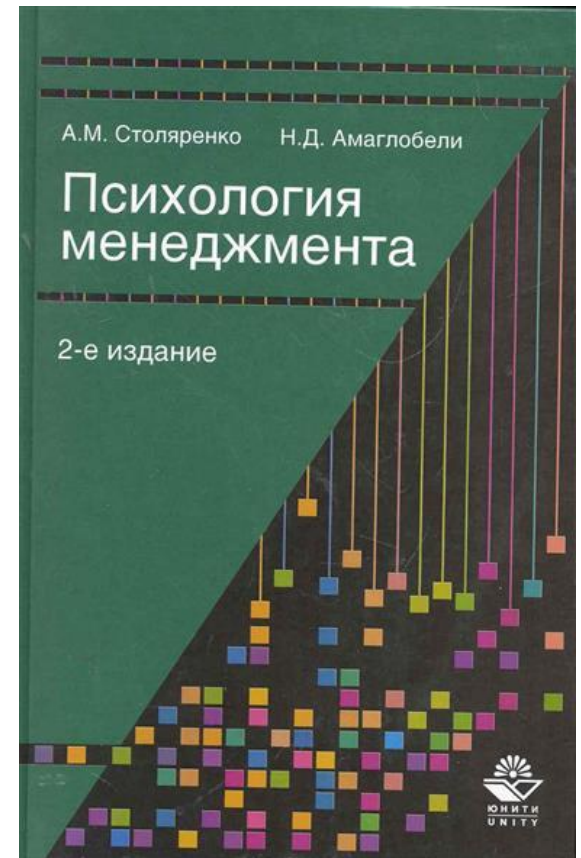
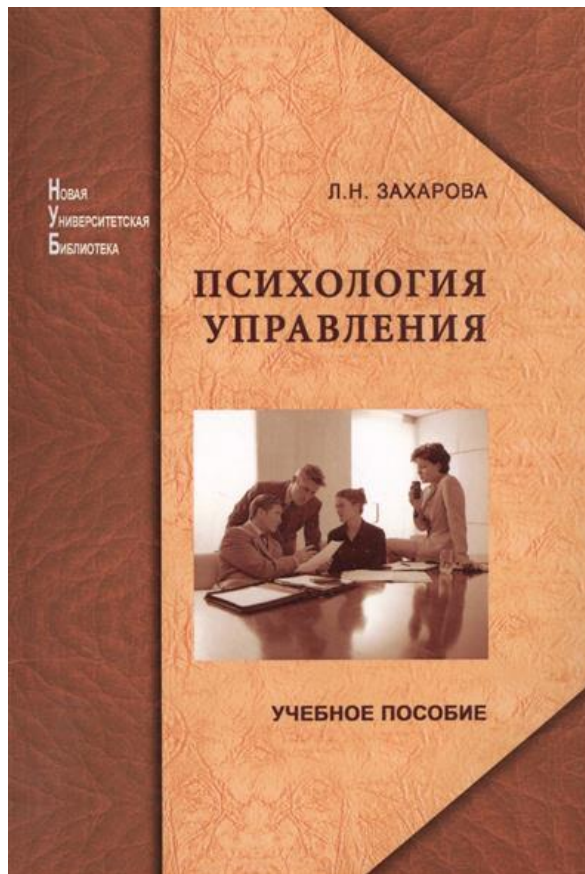


# КАЧЕСТВЕННЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ





# Литература



# Литература

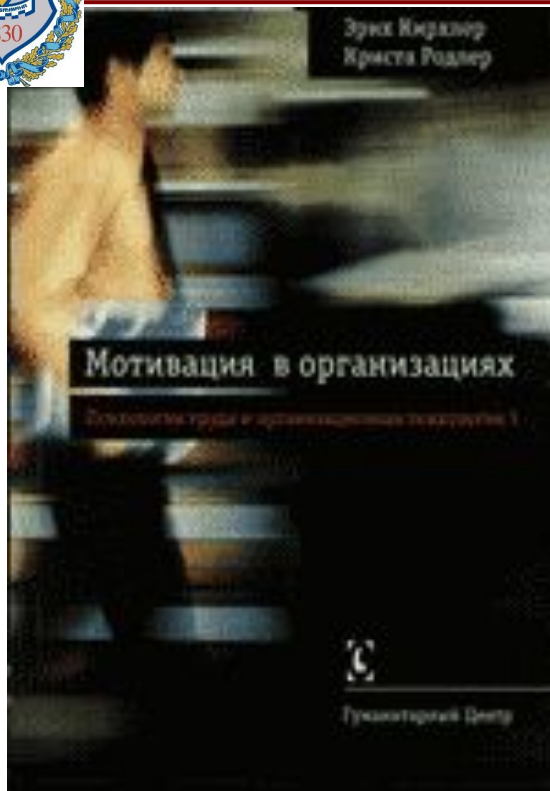
Столяренко Л.Д.

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

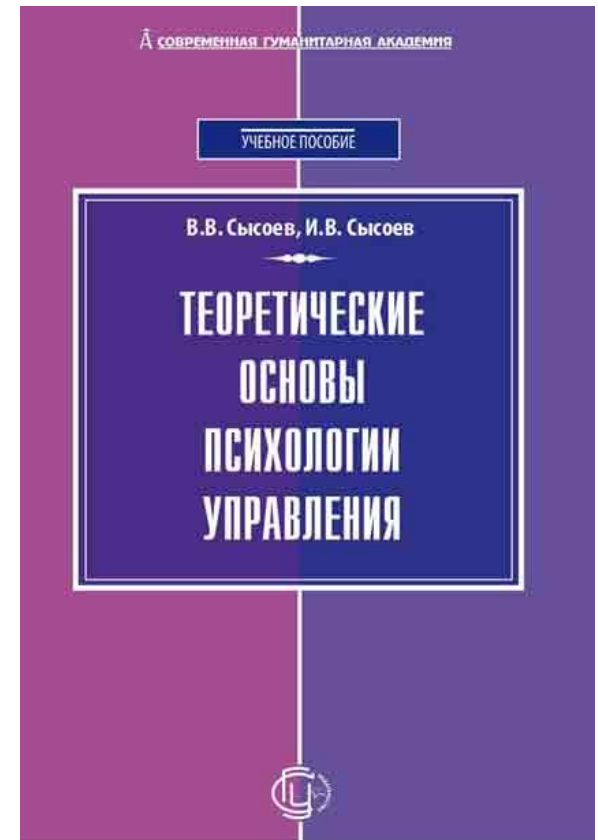


**Психология управления.** Конспект лекций. Сост.  
П. М. Касьяник. Серия: Cogito, ergo sum.  
Университетская библиотека. - М.: АСТ; СПб.:  
Сова, 2007. - 127 стр.





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.



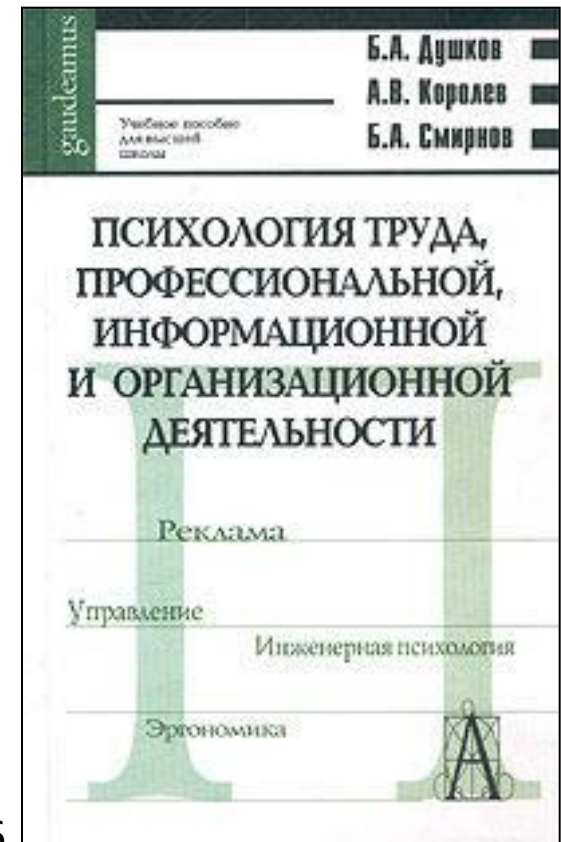
# Литература

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

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



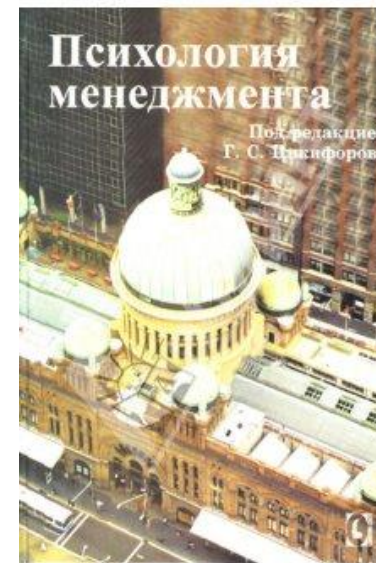
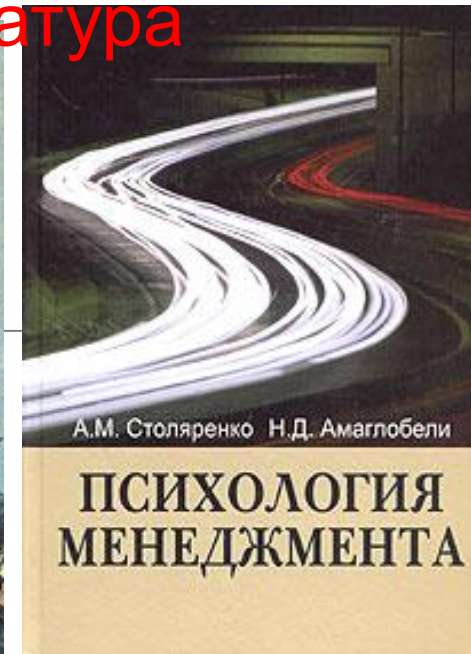
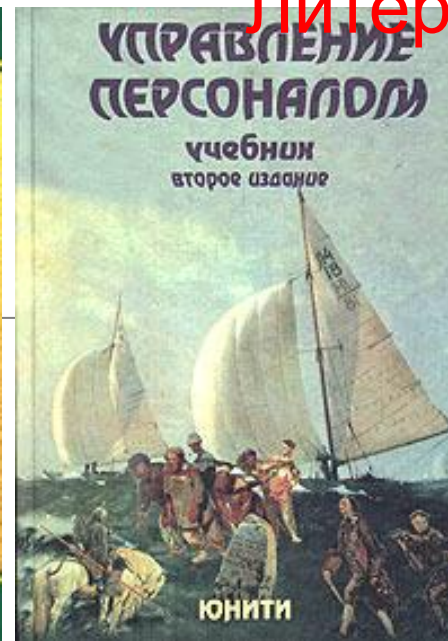
Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А.  
**Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности: Учебное пособие.** – М., 2005. – 846 стр.

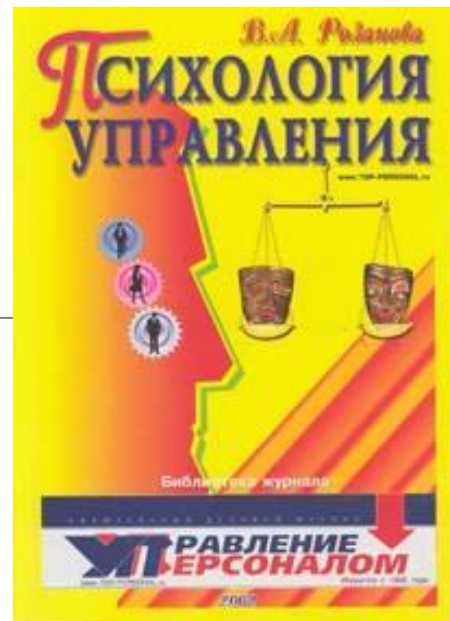


# Литература



# Литература







Спасибо за внимание!