**Лекция 1-2 Организационная психология и психология управления в системе психологического знания (4 часа)**

**План:**

1. Объект, предмет и задачи организационной психологии.

2. История развития и современное состояние организационной психологии

3. Понятие и критерии определения организации

4. Виды организационных структур и их психологическая характеристика

5. Объект, предмет, задачи психологии управления

6. Периоды развития психологии управления

7. Законы и методы психологии управления

Организации – это та реальность, которая окружает человека от рождения и на протяжении всей жизни. Для каждого из нас организации разного рода – существеннейшая и определяющая часть внешней среды, форма, в которой представлены разнообразные группы и сообщества людей (социальные, рабочие, профессиональные, национальные, культурные и др.). Это те сложные элементы, которые в значительной степени определяют сущность и специфику нации, государства, человечества. От поведения и отдельных поступков организации, а также отдельных людей, входящих в организации и олицетворяющих их, зависят благополучие и сама жизнь многих людей на земле и даже существование человечества.

Достаточно высокое значение организации в жизни человечества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что определяет их поведение. Что же такое современная организация? Какими бывают организации? Что и кто определяет предназначение, цели создания и функционирования, выбор методов и средств достижения целей? Под влиянием каких внутренних и внешних факторов люди в организациях принимают те или иные решения? Как себя вести по отношению к организациям и их представителям, чтобы повлиять на их поведение, получить желаемое или наладить приемлемые отношения?

Эти вопросы волнуют каждого человека, в силу необходимости или по доброй воле вступающего во взаимоотношения с организациями, и представителей интересов многочисленных групп и организаций, также вынужденных или желающих вступить во взаимодействие с другими организациями. Наши контакты с предметным миром (использование автомобиля или элементарной микроволновки) успешны, если мы обладаем знаниями о нем, то же самое можно сказать и о взаимодействии человека и организации. Какая же область знания дает информацию о реальном функционировании организаций? Среди всех организационных дисциплин (теория организации, менеджмент организации, организационная экономика, социология организаций, организационное поведение) особая роль отводится организационной психологии, которая описывает реальное, а не идеальное функционирование организаций и отвечает на многочисленные "почему", "что делать" и "как делать", возникающие при контактах человека и организации.

Структура дисциплины "Организационная психология" позволяет любому лицу, заинтересованному в получении ответов на эти вопросы и включенному в работу организации, узнать: в чем состоят особенности поведения людей и групп в организациях, какие механизмы регулируют это поведение, как организовать внедрение изменений в организационную среду, чтобы достигнуть ожидаемого эффекта. Что же изучает дисциплина "Организационная психология"? Круг ее интересов широк и включает в себя:

– психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;

– феномены общения и взаимодействия в организациях; управление группами;

– внедрение нововведений в организациях;

– организацию внутрифирменного обучения;

– организационную диагностику и многое, многое другое.

Важно, что любой из этих вопросов рассматривается с позиций психологии – науки, раскрывающей закономерности переработки информации человеком, формирования его отношения и поведения.

Сущность организационной психологии состоит в научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды.

Организационная психология представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные у других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом.

Основная задача изучения дисциплины состоит в необходимости подготовки специалистов, способных участвовать в разработке оригинального подхода к созданию корпоративной культуры и атмосферы "изнутри" самой организации, которая помогла бы удержать не только управленческий персонал, но высококвалифицированный "поддерживающий" штат. Важно создать и сохранять такую обстановку в компании, чтобы работа в ней считалась престижной и пользовалась спросом на рынке труда.

Организационная психология – это систематическое изучение поведения людей, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его с позиций современного психологического знания. Прежде чем приступить к анализу информации, накопленной организационной психологией, необходимо рассмотреть ее место в структуре психологии и дать определение организации как субъекту активности. Синтез знаний, накопленных в психологии и теории организации, позволяет оценить ту реальность, которая изучается организационной психологией, и понять, какими психологическими средствами оптимизировать управление организацией, какими психологическими методами можно добиться принятия сотрудниками ценностей и целей организации, как сформировать группы и команды для выполнения совместной деятельности, как психологически поддержать нововведения в организации. Организационный психолог на практике использует методы, относящиеся к трем большим группам, – диагностика, консультирование, тренинг. Для реализации данных методов необходимо представление о той реальности, которую психолог будет диагностировать, консультировать и обучать.

1. **Объект, предмет и задачи организационной психологии**

На протяжении всей истории человечества люди для достижения целей и решения стоящих перед ними задач объединялись в группы. Если речь шла о группах, занятых в трудовой деятельности, то кроме выполнения самой работы люди еще и регулировали отношения между собой, распределяли трудовую нагрузку, договаривались об условиях и содержании работы, конфликтовали и спорили, понимали или не понимали друг друга. И если выполнению самой работы они целенаправленно учились, то освоение опыта, позволяющего регулировать взаимодействие людей и групп, шло стихийно. Ситуация изменилась в начале XX в., когда психология была уже признанной наукой и началось активное внедрение научного психологического знания в жизнедеятельность человека.

Значительную часть своей жизни люди проводят на своем рабочем месте. Время жизни во многом это время, отданное работе, поэтому психологическое знание оказалось чрезвычайно востребованным в промышленности и торговле, а затем уже и в системе государственного управления и в любой другой сфере, где люди объединялись в формализованные социальные системы – организации. Запрос практики заставил психологов сначала объединить все накопленное знание, полезное для собственников, менеджеров, сотрудников организаций под общим названием "организационная психология", а затем начать целенаправленный поиск такого знания.

В организационной психологии наиболее ярко отражается практическая значимость научного психологического знания. Организационная психология – это отрасль психологии, изучающая психологические аспекты поведения и деятельности людей и групп в организации, а также психологические особенности самой организации, проявляющиеся в ее организационной культуре, имидже и поведении во внешней среде.

Чтобы определить ***предмет*** организационной психологии, необходимо исходить из определения предмета психологии. Для определения предмета науки нужно четко разделять понятия "предмет" и "объект" науки. Объект науки – это те реальные явления, которые исследует данная наука. Предмет науки – это то ключевое понятие, вокруг которого строится весь понятийный аппарат науки.

***Объект*** организационной психологии может быть разделен на три уровня анализа – микро-, мета- и макроуровень. На микроуровне изучается человек, включенный в организационные отношения, на метауровне – группы, объединяющие людей, входящих в организацию, а на макроуровне – организация как система, частью которой являются люди и группы. В обобщенном виде в качестве предмета организационной психологии выступает активность человека, группы, организации, проявляющаяся как во внутренней среде организации, в границах ее пространства, так и во внешней среде при взаимодействии организации с клиентами, общественностью, государством и иными лицами, заинтересованными в ее работе.

Указанные выше сферы интересов организационной психологии настолько объемны, что определяют ее связи не только с другими областями психологического знания, но и со смежными науками и областями практики, востребованными организацией для успешного функционирования. Сложность человека как объекта исследования, сложность и динамичный характер внутренней и внешней среды организации, неоднозначность, а подчас парадоксальность проявления и влияния индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик человека и группы на организационные процессы, делают предметом организационной психологии широкий круг явлений, смыкающих ее с другими отраслями психологической науки: социальной психологией, психологией труда, психологией личности, психологией развития, дифференциальной психологией, общей психологией, педагогической психологией. Таким образом, предметом организационной психологии являются самые разнообразные психологические аспекты и феномены поведения людей и групп в организации, и детерминирующие их факторы.

***Основные задачи*** организационной психологии продиктованы вопросами, возникающими как у собственников и менеджеров организаций, так и людей, выполняющих исполнительские функции. Такие вопросы, как правило, начинаются со слов почему, что делать, как делать, зачем делать. Эти вопросы касаются собственного поведения человека, поведения его коллег, руководителей, подчиненных и поведения тех лиц, в которых заинтересована организация (потребители, клиенты, заказчики, подрядчики). Поэтому организационная психология решает такую задачу как изучение субъектов организационного поведения и разработка психологически обоснованных технологий для решения организационных задач, связанных с "человеческим фактором" и внедрением этих технологий в организационную реальность. Вытекающие из этого перечня подзадачи диктуют, что же нужно делать организационному психологу. Суть их заключается в следующем.

1. Диагностировать в терминах психологического знания организационную проблематику.

2. Проводить исследования, позволяющие конкретизировать специфические организационные переменные, выявлять причинно-следственные связи между поведением организационных субъектов и эффективностью организации.

3. Разрабатывать рекомендации по оптимизации поведения для участников организационного процесса.

4. Внедрять данные рекомендации в организационную среду, учитывая возможное сопротивление сотрудников и менеджеров такой интервенции.

Решение задач организационной психологии всегда направлено на повышение эффективности организационной деятельности за счет использования психологических феноменов, связанных с личностью, группой, их деятельностью, поведением, отношениями и осведомленностью. Ошибочно думать, что организационный психолог для обеспечения эффективной работы организации забывает о конкретном человеке и рассматривает его лишь как инструмент, аналогичный таким инструментам как станок или компьютер. Организационный психолог как никто другой осознает зависимость организационной эффективности от благополучия и психологического комфорта людей, включенных в организацию, понимает определенную противоречивость и парадоксальность поведения человека и предлагает такие варианты технологий, которые стратегически приведут к выигрышу и организацию, и человека. Определенный диктат организации по отношению к человеку неизбежен. Если организация не обеспечит собственное самосохранение (например, за счет сокращения штата сотрудников), то она в дальнейшем не сможет ничего предложить человеку, нуждающемуся в ней.

Организационная психология позволяет руководителям организаций и производственных подразделений правильно понимать психологические эффекты и реакции персонала на самые разные проявления организационной среды и тем самым обеспечивать возможность своевременного и адекватного прогнозирования, реагирования, разработки и реализации стратегии и тактики управленческих воздействий, имеющих существенное влияние на эффективность работы персонала и организации в целом. Важно использовать эти знания в комплексе, не упуская из внимания организационно-психологические феномены, которые проявляются на индивидуальном уровне сотрудников, а также на групповом, касающегося производственных коллективов, и организационном, затрагивающего не только саму организацию, по и ее внешнюю среду.

**2. История развития и современное состояние организационной психологии**

Возникновение организационной психологии связывают с именем американского психолога У. Д. Скотта, который основал сначала рекламное агентство, обосновав необходимость учета психологических особенностей потребителя при создании рекламного продукта, а затем – консалтинговую фирму, которая занималась консультированием руководителей американских бизнес- корпораций. Таким образом, в начале XX в. У. Д. Скотт первым внедрил практику использования психологического знания для решения проблем, возникающих в мире бизнеса. Скотт был также первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента. Уже на рубеже XIX и XX вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе и менеджменте.

Значительный вклад в продвижение психологического знания в организационную практику внес немецкий психолог, Г. Мюнстерберг, преподававший в Гарвардском университете. Он был одним из первых психологов, проводивших психологические исследования в реальных производственных условиях. Его публикации, исследования и деятельность в качестве консультанта способствовали росту влияния организационной психологии в мире бизнеса. Знаменитый труд Г. Мюнстерберга "Основы психотехники" и сейчас используется психологами, так как содержит важную и полезную информацию об организации профессионального отбора, создании системы стимулирования труда, оптимизации рекламной практики и т.п.

К середине 20-х гг. XX в. сфера приложения знаний организационных психологов значительно расширилась благодаря исследованиям Э. Мейо, проведенным в г. Хоторне (штат Иллинойс) на заводе компании Western Electric. Исследовательская программа, построенная как формирующий эксперимент, и рекомендации, сформулированные на ее основе, позволили психологам убедиться, что они могут решать не только вопросы, связанные с отбором персонала или его расстановкой, но и осуществлять организационные интервенции, оптимизирующие межличностные и межгрупповые отношения.

Хоторнские исследования начались с изучения влияния физических характеристик рабочего помещения на производительность труда. Исследователи задались целью ответить на такие вопросы как:

– зависимость производительности труда от освещенности рабочего помещения;

– зависимость производительности труда от температуры и влажности воздуха в рабочем помещении;

– зависимость производительности труда от разрешения менеджера устраивать небольшие перерывы.

Соблюдение принципа объективности заставило ученых проводить эксперимент на двух группах рабочих – контрольной (условия труда не изменялись, проводились лишь замеры производительности и удовлетворенности трудом) и экспериментальной (изменялись условия труда). Результаты Хоторнских исследований первоначально заставили психологов разочароваться в проделанной работе. Все рабочие, включенные в исследование, демонстрировали рост производительности труда. Произошло то, что на языке экспериментальной психологии обозначается как влияние личности экспериментатора и ситуации эксперимента на поведение испытуемых. Оказалось, что социальные и психологические факторы, такие как внимание к работникам, желание членов рабочей группы соблюдать групповые нормы выработки потенциально способны оказать значительно бо́льшее влияние на производительность труда, чем физические факторы. Исследователи пришли к выводу, что физическая обстановка вовсе не так важна для персонала, как полагали менеджеры.

Хоторнские исследования позволили организационной психологии заявить о себе как о жизненно важной и необходимой менеджменту дисциплине. Начиная с этого времени, психология – это источник профессионального знания менеджеров, без которого невозможно эффективно управлять рабочей группой.

Появление нового, сложного вооружения во время Второй мировой войны поставило новые задачи перед организационными психологами. Потребовалось учитывать психологические особенности человека при создании сложной военной техники. Психологи работали совместно с инженерами и конструкторами, их вклад позволил преодолеть ограничения в использовании технических средств, машин, механизмов, обусловленные "человеческим фактором" (специфика процессов получения, хранения, переработки информации человеком, динамика функциональных состояний и пр.).

Достижения организационных и инженерных психологов в годы войны привели к еще большей востребованности психологического знания на уровне государства, в системе госслужбы и военно-промышленного комплекса и в мире бизнеса.

Интенсивное развитие организационной психологии, начавшееся в США после окончания в 1945 г. Второй мировой войны, совпало по времени с не менее интенсивным развитием предпринимательства и индустрии. Величина и сложная структура современных корпораций поставила организационных психологов перед необходимостью приобрести новые знания и навыки. Внедрение новых технологий означало, что персоналу нужны обновленные и усложненные программы обучения. Так, с появлением компьютеров не только возникла потребность в обслуживающих их программистах и техниках, но изменились и многие технологии. От психологов ждали ответов на следующие вопросы: какими способностями должен обладать человек, чтобы он мог справляться с подобными обязанностями; люди какого склада вероятнее всего обладают этими способностями и каковы надежные способы их выявления и обучения?

В работе организационных психологов на первом плане оказались проблемы, связанные с человеческими отношениями на производстве. Менеджеры и руководители разных уровней осознали, что создание высокоэффективного производства невозможно без овладения навыками межличностного общения. Природа лидерства, роль мотивации и удовлетворенности работой, влияние структуры предприятия и морального климата в коллективе на производительность труда и подходы к принятию решений – именно данные феномены анализировали и изучали организационные психологи. Признание важности всех этих проблем психологическим сообществом США нашло свое отражение в том, что Отделение организационной психологии Американской психологической ассоциации (АРА) было реорганизовано в Общество индустриально-организационных психологов (SIOP).

Термин "организационная психология" вошел в российскую практику только в начале 1990-х гг. Опыт, накопленный советскими специалистами в области психологии труда и инженерной психологии, позволил конструктивно критично отнестись к наработкам мировой и прежде всего американской психологии в то время, когда после информационного вакуума они стали доступны отечественной практике менеджмента и маркетинга. Несмотря на определенную изоляцию советской психологии от мирового опыта, на предприятиях и в организациях внедрялись психологически обоснованные процедуры профотбора, проводилось обучение руководителей, осуществлялась расстановка кадров. Еще в 1920-е гг. в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове, в других городах развивалась психотехника как область практического применения психологических знаний. Возникновение и развитие психотехники в СССР связано с созданием в 1921 г. Центрального института труда (ЦИТ) во главе с А. К. Гастевым. К 1923 г. было создано около 60 организаций, изучающих проблемы груда. К достижениям советской психотехники можно отнести:

– разработку процедуры профотбора и методов профессиографии;

– выявление динамики работоспособности и утомляемости в зависимости от факторов организационной среды;

– определение закономерностей формирования трудовых навыков;

– внедрение трудового метода изучения профессий; внедрение научно обоснованных методов стимулирования труда;

– выявление проблем взаимодействия человека и техники.

С середины 1930-х по 1960-е гг. психологическая наука в СССР развивалась скорее как академическое направление, несколько оторванное от решения практических вопросов. С 1970-х гг. прикладные исследования появились вновь. Они были посвящены задачам инженерной психологии, психологии профессионального обучения, космической психологии и т.д. В это время на первый план выступают вопросы, связанные с изучением личности работника. Преобладают исследования мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью.

В 1970-е гг. сформировались основные направления исследования трудовой деятельности:

а) психофизиологическое – изучение функциональных состояний в труде и внедрение приемов минимизации негативных последствий утомления, стресса, монотонии;

б) инженерно-психологическое – разработка психологических принципов проектирования деятельности человека- оператора;

в) организационно-психологическое – разработка оптимальных режимов груда, нормирование рабочей нагрузки, оптимизация совместной деятельности;

г) профориентационное – психологическое обеспечение профессионального обучения, профессионального отбора и аттестации сотрудников организаций.

Работы таких ученых как Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, В. А. Бодров, Д. А. Ошанин, Е. А. Климов и других позволили психологам, решающим производственные задачи в конкретных условиях, внедрять научно обоснованные технологии, оптимизирующие использование кадрового потенциала организаций и предприятий.

В 1970–1980-е гг. развивались научные и учебные центры, активно занимающиеся проблемами психологии труда. Среди них можно назвать кафедры психологии труда в Ленинградском и Московском университетах, факультет психологии Ярославского университета, исследовательские лаборатории в Институте психологии РАН и ряд других.

Перечень проблем, решаемых психологами в организациях, можно увидеть на примере практических целей психологического анализа деятельности (ПАД) конкретизированных В. Д. Шадриковым:

– ПАД в целях профессионального отбора;

– ПАД в целях профессиональной ориентации;

– ПАД в целях профессиональной аттестации;

– ПАД в целях профессионального обучения;

– ПАД в целях оптимизации и рационализации деятельности.

Серьезный самостоятельный путь, пройденный отечественной психологией груда, позволил А. В. Карпову в рамках трансформационной концепции менеджмента объяснить, почему не все разработанные в американской организационной психологии рекомендации могут быть использованы в российских условиях, почему их внедрение в реалиях отечественной действительности приводит организацию к потере эффективности, на какие принципы необходимо опираться, чтобы эффективно внедрить рекомендации организационных психологов в практику.

*Современное состояние организационной психологии*

Организации начала XXI в. благодаря информатизации определенным образом отличаются от организаций 1970– 1980-х гг. Соответственно изменяется и запрос бизнеса и менеджмента к психологии.

В XXI в. быстро изменяющийся характер работы в сочетании с техническим прогрессом и более разнородным населением ставит перед организационным психологом новые задачи и возлагает на него еще большую ответственность. Одна из трудностей, с которыми сталкивается организационный психолог в наши дни, заключается в изменении содержания и условий деятельности. Перечислим нововведения, ставшие в настоящее время распространенным явлением.

1. Виртуальное рабочее место. Для многих наемных работников виртуальные рабочие места, на которых они трудятся в отрыве друг от друга и от менеджеров, уже реальность, и все свидетельствует о том, что в будущем именно такие рабочие места станут преобладающими. В настоящее время существует значительное число предприятий с большим числом сотрудников, работающих вне его стен и связывающихся со своими работодателями из домашнего офиса с помощью телекоммуникационных систем. Это следствие эры новых информационных технологий. Многие виды работ могут быть выполнены где угодно в пределах действия современных электронных средств коммуникации – электронной почты, голосовой почты, пейджеров, сотовых телефонов, ноутбуков и персональных информационных систем.

Эффективное и продуктивное функционирование подобных виртуальных рабочих мест возможно при условии, если:

– имеется онлайновая информация, которая может быть перенесена из центрального компьютера в персональный и распечатана;

– существуют базы данных о потребителях и продукции и автоматизированные центральные файлы, к которым имеют доступ и удаленные от центра пользователи;

– есть техническая возможность связаться с сотрудниками и дать им задание в любое время суток.

Однако кроме плюсов у такой работы есть и недостатки. Подобная работа выглядит круглосуточной и достаточно негативно влияет на психологическое самочувствие работников.

2. Временные работники. Кризисные явления в экономике, слияние компаний или уход с рынка привели к тому, что занятый в организации персонал утратил веру в гарантию занятости. Часто современная организация не в состоянии удовлетворить базовую потребность сотрудника в безопасности, т.е. заключить с ним психологический контракт о гарантиях вплоть до пенсионной поддержки. Ответная реакция рынка наемных работников заключалась в том, что и они перестали проявлять долгосрочную лояльность и преданность организации.

Сотрудники предпочитают внештатную, временную работу по контракту или сезонную занятость. Многие молодые рабочие выбирают непостоянную работу, поскольку она дает им возможность самим распоряжаться собой, предоставляет определенную свободу и в то же время искать и пробовать новое, повышать свою квалификацию и совершенствовать навыки. Среди причин выбора человеком варианта построения карьеры, существует и такой как желание сохранить личную свободу и не стать "заложником" организационных норм и правил. Данный мотив карьеры обозначается как автономия и отмечается в настоящее время у все большего числа выпускников вузов, которые начинают трудовую деятельность.

3. Постоянное изменение технологий. Сотрудник, получивший профессиональное образование в 1960-е гг., мог пользоваться полученными знаниями и умениями вплоть до конца 1980-х гг. Содержание работы требовало достаточно незначительных усилий по повышению профессиональной квалификации. Иная ситуация сложилась в наше время. Можно закончить вуз или техникум десять лет назад, но в настоящее время под влиянием изменившегося технологического обеспечения деятельности практически отказаться от тех приемов работы, которые усвоил в процессе обучения, и использовать умения, сформированные в ходе внутрифирменного обучения или дополнительного образования. Для примера рассмотрим работу бухгалтера, который для того, чтобы профессионально реагировать на постоянные изменения, вносимые в систему бухучета и налогообложения, должен регулярно читать профессиональные журналы, консультироваться со специалистами из других областей (юристами, программистами), участвовать в семинарах и конференциях.

Организационный психолог осознает, что изменения, происходящие с персоналом, вызваны развитием самих организаций. Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

– изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);

– изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);

– изменение потребностей и интересов человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);

– старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);

– изменение экологии;

– технический прогресс;

– глобальное состояние мировой цивилизации.

Организация должна быть активной при взаимодействии с внешней средой и изменяться в соответствии с ее требованиями, а также изменять саму внешнюю среду. Качество таких изменений – основа для самосохранения организации и реализации ее миссии. Формы взаимодействия организации с внешней средой делятся на два класса: адаптация и аккомодация.

Прогрессивная форма социальной адаптации организации – это наработка качественно новых и эффективном использовании уже имеющихся социальных стратегий, расширение сферы профессиональной и индивидуальной деятельности.

Аккомодация – целенаправленное изменение среды под нужды и запросы субъекта, группы организации для создания условий, позволяющих им реализовать миссию и стратегию.

Реализация мероприятий, входящих в оба направления взаимодействия с внешней средой, позволяет организации эффективно функционировать. И адаптация, и аккомодация используются организацией во всех сферах деятельности. В области организационной психологии – это прежде всего изменение социальных и эргономических внутриорганизационных условий в соответствии с запросом сотрудников (адаптация) и активный отбор, обучение сотрудников в соответствии с нуждами организации (аккомодация). Современный организационный психолог ориентирован на вопросы не просто управления, а развития персонала как совокупности организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, направленных на самосохранение и совершенствование функционирования организации. Развитие персонала предполагает реализацию таких бизнес-процессов как:

– позиционирование организации на рынке труда;

– оценка кандидатов на вакантную должность;

– обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;

– профессиональная адаптация и социализация;

– текущая периодическая оценка кадров;

– планирование деловой карьеры;

– работа с кадровым резервом.

Для реализации каждого из этих направлений требуется квалифицированный организационный психолог.

Итак: **под организационной психологией понимается отрасль прикладной психологии, изучающая социально-психологические свойства людей, определяющие их поведение в организациях, а также социально-психологические характеристики самих организаций, оказывающие влияние на организационные процессы и эффективность организации.**

**3. Понятие и критерии определения организации**

Площадкой для работы организационного психолога является организация. Для того чтобы понять, какие вопросы решают психологи на этой площадке, необходимо ответить на вопрос, что такое организация. Ответить на него, несмотря на то, что мы часто используем в своей речи этот термин, непросто. Социологи, психологи, специалисты в области организации и управления по-разному определяют эту категорию.

Научное изучение организаций начинается в последней четверти XIX в. Первая попытка дать научное объяснение сущности организации основывалась на идее целесообразности. Организация трактовалась как целесообразное устройство частей целого, целесообразная связь между частями как целое, имеющая определенную цель. Организация определялась как социальный инструмент реализации целей.

Уже в начале XX в. А. Богданов понимал организацию как такое целое, которое не сводится к простой арифметической сумме составляющих его элементов, как целое, которое больше или меньше суммы своих частей. Он же первым сформулировал идею организации как некоторого единства человеческих активностей и сопротивлений. Ч. Барнард предложил свою формулировку, которая и сегодня разделяется многими специалистами. Он определил организацию как систему сознательно координируемых деятельностей или сил двух или большего количества человек. Другими словами, по мысли Ч. Барнарда, когда люди собираются вместе и официально принимают решение объединить свои усилия для достижения общей цели, они создают организацию.

Сегодня понятие "организация" используется в трех основных смыслах.

1. Организация есть социальная общность, объединяющая некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые действуют на основе определенных процедур и правил (фабрика, магазин, школа как организация).

2. Организация – это вид человеческой деятельности, целью которой является достижение упорядоченности, согласованности частей целого (пример – профессионал в области организации работы с молодежью).

Организация как процесс означает, что организация – это комплекс управленческих действий, направленных па формирование элементов организации, на соединение элементов и на совершенствование этих связей. Какие это элементы: ресурсы (материальные, трудовые, финансовые).

3. Организация есть степень внутренней упорядоченности, скоординированности, согласованности частей целого (например, организованность бизнес-процесса).

***Объектом*** организационной психологии является организация, понимаемая как социальная общность. Важность осознания менеджерами, психологами, экономистами того, как устроены современные организации, по каким законам они развиваются и функционируют, какие принципы лежат в основе построения организаций привели к тому, что с начала XX в. выделилась область знаний, получившая название "Теория организации". Она изучает методы создания организации, выявляет условия, необходимые для ее развития, факторы, влияющие на процесс создания организации, изучает законы функционирования организации.

Определим наиболее важные ***характеристики организации.***

*1. Объединение и координация деятельности людей.* Организация – это социальная общность, которая находится в целенаправленном взаимодействии с внешней средой. Рассмотрение организации как социальной общности позволяет не только понять сущность и природу этого социального образования, но и подчеркивает тот факт, что взаимодействие людей внутри нее является главной характеристикой. Люди объединяют в организациях свои ресурсы, физические и интеллектуальные силы, получая при этом результаты объединения и координации знаний и труда огромного числа людей. Именно это позволяет им добиваться выдающихся результатов, не достижимых для одиночек, даже самых талантливых и одаренных.

*2. Общая цель, или задача.* Наличие общей цели является обязательной предпосылкой объединения усилий людей и их ресурсов в организациях. Она, эта общая цель, формируется на основе общих потребностей и интересов людей, создающих организацию и работающих в ней. Организация – это целенаправленная социальная общность. Она создается для достижения целей, которые определяют основные направления ее деятельности, ее структуру и т.д.

*3. Организационная структура.* В соответствии с целями организации люди сознательно проектируют ее структуру, определяя характер и способы соединения отдельных элементов в определенную целостность. В зависимости от целей организации, ее "возраста", технологии, состояния и динамики внешней среды организационная структура приобретает различные формы. Она может быть иерархической, матричной, предпринимательской, смешанной.

*4. Специализация и разделение труда.* Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, предполагающие специализацию человеческого труда, помогает использовать организационные ресурсы с большей эффективностью. Эффективность разделения труда в организации была подмечена еще в XVIII в. А. Смитом.

*5. Организационная власть.* Осуществление какой-либо общей задачи усилиями даже небольшой группы людей требует передачи власти одному из ее членов, который бы нее ответственность за то, чтобы намеченные цели реализовывались результативно и эффективно. Организационная власть есть право руководителя направлять деятельность своих подчиненных. Без сильной и эффективной организационной власти успешная координация деятельности различных людей невозможна.

*6. Организационная культура.* Каждой организации присуща определенная система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми и т.д. Это и есть то, что принято называть организационной культурой. Она придает ей индивидуальность, свое "лицо" и выступает духовным интегратором людей, работающих совместно, в определенную социальную общность. Она также способствует упорядочению их деятельности.

*7. Организационные границы*. Это разного рода материальные и нематериальные "ограничители", фиксирующие обособленность данной организации относительно других объектов, ее внешней среды. Такой границей может выступать обыкновенный забор вокруг организации или система процедур и правил, закрепленных в тех или иных нормативных документах: уставе, программе, правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях и т.д.

Современный взгляд на организацию связан с пониманием ее как открытой системы. В основе такого подхода лежат основные идеи общей теории систем. Термин "система" происходит от греческого слова systema, что означает организованное, упорядоченное отношение между компонентами. В наиболее общем смысле система – это некая совокупность внутренне взаимосвязанных частей. При этом целое не сводимо к простой арифметической сумме составляющих ее элементов. Организационная система – это определенная совокупность взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Для понимания и проектирования внутриорганизационных процессов большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует, к которой она адаптируется и которую может изменять. Анализ организации может осуществляться на основе различных подходов или парадигм. В одном случае организации понимаются как системы, которые быстро, гибко, адекватно реагируют на любые изменения условий деятельности и правил игры. В другом случае организация свободно выбирает и конструирует цели, способы деятельности, ее формы, свое будущее и т.д. с помощью своих собственников и менеджеров.

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут встречаться и не имеющие финансовой природы параметры, такие как благосостояние персонала. Задачи организации традиционно рассматривались как формальное выражение ожиданий держателей акций. Однако они могут также представлять ожидания других заинтересованных в организации лиц (например, работников, покупателей, поставщиков и т.п.). Задачи организации обычно формулируются старшими членами правления или же председателем, или исполнительным директором.

Знание теории организации необходимо менеджеру, так как даст ему системное представление об объекте управления. То есть, если теория менеджмента отвечает на вопрос "Как управлять?", то теория организации отвечает на вопрос "Чем управлять?".

Организация как объект управления имеет особую значимость, так как организация – это основное звено в социально-экономической системе страны (именно в организации создаются различные виды продукции, услуг). Состояние организации (качество ее функционирования) определяет состояние ее отраслей и всего государства. То есть, если нет организации как объекта, то нет и отрасли как объекта и территории как объекта. Именно в организациях осуществляется процесс изготовления продукта или услуги, посредством организации как инструмента решаются и экономические, и социальные задачи общества.

Значимость теории организации как области знания повышается, потому что усиливается сложность хозяйственной деятельности, увеличивается количество предприятий, расширяются их связи, усиливается конкуренция, повышаются требования к организации со стороны стейкхолдеров.

В любой стране существует огромное количество различных видов организаций. Все это многообразие образует систему, в составе которой выделяют группы однородных но какому-либо признаку организаций (кластеров), для удобства изучения особенностей каждого вида организаций выделяют следующие группы.

1. По содержанию целей, по характеру целевой направленности – социальные и хозяйственные организации. Основной целью функционирования хозяйственных организаций называют получение максимальной прибыли. Хозяйственные организации отличаются тем, что производят основную массу продукции и услуг. Цели социальных организаций – удовлетворение социальных потребностей. В социальных организациях тоже может создаваться прибыль, но эта цель не является главной.

2. По форме собственности – государственная, муниципальная, частная, смешанная. Государственная, муниципальная, частная форма собственности используется для организации хозяйственных и социальных организаций, а смешанная – для хозяйственных.

Государственная форма собственности – особенность социальной организации проявляется в том, что в составе социальной организации очень высока доля субъектов государственных и муниципальных предприятий. Пример: здравоохранение или образование реализуется в основном в государственных учреждениях, хотя есть и частные клиники или школы.

В составе подгруппы частных организаций выделяют различные виды, подвиды, разновидности, в основном по организационному признаку, т.е.:

– по механизму создания этих предприятий;

– формированию коллектива;

– способу создания руководства;

– характеру участия коллектива в управлении организации.

В составе этой подгруппы основной вид хозяйственных организаций (типичный для всех стран) – акционерные общества, потому что эта форма позволяет сконцентрировать, аккумулировать значительные финансовые средства в короткий период времени посредством выкупа акций и в последующий период функционирования организаций – это очень гибкая и устойчивая форма организации.

Особенности акционерных обществ:

– уставной капитал формируется посредством выпуска акций;

– высший орган управления – общее собрание акционеров. Кроме того, создается исполнительный орган управления, т.е. орган, который непосредственно формирует орган управления (непрерывно) – совет директоров.

Государственные и муниципальные организации также наличествуют в любой стране. Однако их доля может быть разной.

Несмотря на различия, существующие в организациях, любая современная организация является отрытой социотехнической системой. И именно эта особенность определяет миссию, политику, требования к менеджерам и персоналу.

***Организация как система***

Современный взгляд на организацию связан с пониманием ее как открытой системы. В основе такого подхода лежат основные идеи общей теории систем.

Что же такое система? В наиболее общем смысле система – это некая совокупность внутренне взаимосвязанных частей. При этом целое не сводимо к простой сумме составляющих ее элементов. Организационная система – это определенная совокупность взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность. Организационная система есть упорядоченная целостность частей, компонентов, подсистем, связанных в соответствии с определенным планом для достижения заранее поставленных целей.

Внутренняя среда организации – это совокупность элементов, включающая технологию, цели и задачи, структуру, персонал, собственников и др. Сложность обеспечения согласованного функционирования всех элементов организации заключается в том, что "интересы" отдельных подсистем организации могут противоречить друг другу (технология непрерывного цикла требует постоянного присутствия человека в организации, но биологически человек устроен циклично и лучшее время для сна – это ночь).

Большое значение в управленческом процессе имеет организационная технология, которая:

– носит системный характер, поэтому для многих организаций имеет смысл четко прописать "технологические функции", "технологическую структуру" и т.д.;

– определяется набором конечных продуктов, получаемых на выходе;

– часто определяет индивидуальность организации, ее лицо, отличие от других организаций;

– не сводится только к техническим компонентам, а включает в себя знания и навыки работников, уровень их квалификации, отношение к работе. Это делает технологию социально зависимой: в плохо развитой социальной среде тонкие технологии не приживаются.

Зависимость организаций от технологий осмысливается как своеобразный "технологический императив", диктат технологии. На начальных этапах развития теории организаций и оргпроектирования он действительно давал о себе знать. Однако постепенно стал преобладающим социотехнический подход, позволяющий реализовывать системный взгляд на организацию и найти место технологической системы среди других систем организации (финансово-бюджетной, социальной, информационной и т.д.).

Любая структура, действующая в организации, выполняет технологическую функцию. При таком подходе можно специально выделять так называемое "технологическое ядро" организации.

Цель "технологического ядра" – адаптировать организацию к изменениям в окружающей среде, уравновешивая се давление, которое порождает неопределенность. Организация должна тщательно сохранять и защищать свое ядро от внешних посягательств. Именно технологическое ядро позволяет сохранить идентичность организации.

Технологии различают по тому, как структурно оформлен технологический процесс и каким образом он приводит к конечному результату. Среди них можно выделить:

1. – многозвенная технология, которая состоит из цепочек операций, соединенных с конечным продуктом посредством последовательной связи;
2. – интенсивная технология, которая представляет множество не связанных друг с другом операций, приводящих к конечному результату;
3. – медиационная технология, состоящая из посреднических операций, которые приводят к конечному результату в паре с основной операцией, связанной с ней посредством обратной связи.

Выделение "технологического ядра" организации позволяет считать, что на периферии могут существовать самые разные по своей природе технологии (социальные, психологические, финансовые и т.д.). Они исполняют роль "защитного пояса", охраняющего до поры до времени "ядро" от воздействий внешней среды. Именно "охранные", "маргинальные" технологии берут на себя роль демпфера при изменениях среды. В конце концов, наступает момент, когда защитный пояс становится неэффективным, и организация либо ликвидируется, либо растворяется в другой, либо, осуществляя инновации, перестраивает свое "технологическое ядро".

Таким образом, в общем виде технологическая структура организации представляет собой множество элементов (субъектов и предметов их деятельности) и отношения между ними.

Главная функция такой структуры – обеспечение технологического процесса в производстве продуктов, услуг и т.п.

Обеспечение технологического процесса включает в себя прямое управление и коммуникативно-информационную поддержку производства, причем средства могут быть как формальные, так и неформальные. Отсюда следует, что организации могут иметь четыре типа технологических структур:

1. – формальные властные;
2. – неформальные властные;
3. – формальные коммуникативные;
4. – неформальные коммуникативные.

Их размеры, конфигурации, элементный состав очень многообразны и определены в конкретном процессе исследования или проектирования организации.

Для понимания и проектирования внутриорганизационных процессов большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует и к которой она адаптируется. Этот анализ может осуществляться на основе различных подходов или парадигм. Одни из них тяготеют к классическим представлениям об организациях, их функционировании и развитии, другие – к неклассическим и даже постнеклассическим представлениям.

В первом случае организации понимаются как системы, которые быстро, гибко, адекватно реагируют на любые изменения условий деятельности и правил игры.

Во втором случае организация свободно выбирает и конструирует цели, способы деятельности, ее формы, будущее с помощью своих многоопытных менеджеров.

В третьем случае организации интерпретируются как квазиприродные образования со сложной структурой, включающей в себя различные виды деятельности и их носителей, достаточно инерционные, сохраняющие свою целостность и идентичность, несмотря на изменения внешней среды. Целостность, системность, идентичность ограничивают гибкость организации, подчиняют ее адаптационные процессы определенным законам.

Интерпретация организации как квазиприродного образования позволяет утверждать, что "среда", в которой действуют организации, тоже является квазиприродной. Каких-либо экологических ниш и никем "незанятых" природных ресурсов в настоящее время нет. Все занято, "схвачено" организациями.

Внешняя среда любой организации – это другие организации. Здесь наблюдаются отношения сотрудничества, взаимодеятельности, взаимозависимости, но в то же время – конкуренции и соревнования, соперничества.

Стабильные среды вызывают к жизни бюрократические организации. Сложная, быстро меняющаяся среда порождает организации с высокой степенью вовлеченности и участия всего персонала (адхократические, проектные и т.п.).

Внешняя среда предстает перед отдельными подразделениями организации в своем специфическом виде и требует соответствующих форм реагирования и адаптации. Это заставляет менеджеров творчески подходить к вопросу о границах организации, ее открытости и целостности.

Среда, в которой существует и к которой адаптируется организация, может быть разделена на общую и специфическую. Общая среда, влияющая на организацию опосредованно, – это социальное сообщество, понятое прежде всего как носитель определенных образцов деятельности и организационного поведения. В нем могут быть выделены такие области, как культурная, национальная, политическая, демографическая, ментальная и т.п. Они должны быть учтены при проектировании организаций.

**4. Виды организационных структур и их психологическая характеристика**

Организационная структура – один из базовых элементов организации, который определяется как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы – графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Именно структура организации во многом определяет характер отношений между людьми, включенными в организацию, объясняет, почему одни организации быстро и эффективно реагируют на изменение внешней среды, а другие делают это долго и непродуктивно.

***Линейная структура управления*** представляет собой взаимодействие руководителя и подчиненных. Применяется в основном на низших ступенях управления.

Достоинство этой структуры управления – обеспечивать быструю реакцию работников на команды управления.

Недостаток состоит в том, что руководитель должен обладать всем объемом знаний, необходимых для осуществления процесса управления.

***Линейно-штабная структура управления*** отличается от линейной наличием в ней функциональных штабов, предназначенных для компетентной разработки проблем управления и выдачи рекомендаций руководите-

Достоинством является обеспечение компетентной консультации руководителя.

Недостаток заключается в том, что взаимодействие различных функциональных штабов и согласование их деятельности осуществляется только на уровне руководителя, а также происходит запаздывание в выработке команд управления.

***Функциональная структура управления*** предполагает существование функциональных руководителей, которые, обладая компетенцией в решении определенного рода вопросов, наделены правом выдавать команды нижестоящим работникам, равнозначные командам линейного руководителя.

Достоинством функциональной структуры управления является обеспечение быстрой выдачи компетентных команд.

Недостаток заключается в том, что имеется возможность получения работниками разноречивых команд, исходящих от функциональных руководителей, с неизбежной необходимостью согласования их, в том числе на уровне руководителя организации с такой структурой управления. Такая структура управления на практике нигде не используется.

***Линейно-функциональная структура управления*** является синтезом линейной и функциональной структур управления, основывающимся на функциональном разделении полномочий руководителей и линейном подчинении определенных специалистов (работников) соответствующим функциональным руководителям.

Достоинство этой структуры заключается в том, что обеспечивается однозначное и оперативное руководство по каждому виду работ.

Недостатком является повышение степени обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия па уровень руководителя организации.

***Матричная структура управления (МСУ)*** – структура, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными.

При МСУ персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными проектами и работами.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное исполнение.

Руководители проектов наделяются полномочиями различного диапазона – от самых широких до ограничивающихся выполнением штабных функций.

МСУ могут применяться в отдельных организациях и органах управления и для систем организаций и органов.

МСУ сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур управления. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ над проектами.

МСУ создает предпосылки для наиболее квалифицированного исполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Основным недостатком МСУ является то, что при реализации создаются отношения двойного подчинения исполнителей. В результате усложняется механизм управления и возникает опасность появления противоречивых ситуаций. При МСУ спорадически может обнаруживаться дефицит (или недогрузка) функциональных специалистов, что вызывает стремление к увеличению штатов функциональных подразделений.

***Проектная структура управления (ПСУ)*** – структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов или работ.

При реализации ПСУ получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах, во главе с руководителями этих проектов.

Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и осуществление. Он наделяется всеми правами распорядительства, подначальными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.

ПСУ четко ориентирована на исполнение определенных задач. Коллектив работающих над одним проектом объединяется единством поставленной цели. При реализации ПСУ сводится на нет возможность принятия по проекту противоречивых решений и выдачи несогласованных заданий, создаются предпосылки для оперативного разрешения в пределах проекта возникающих проблем и вопросов.

ПСУ обеспечивает повышение персональной ответственности руководителей и исполнителей, образование условий для лучшего их взаимодействия. Уровень требований к руководителю проекта как специалисту и менеджеру исключительно высок.

ПСУ могут создаваться в децентрализованной и централизованной формах. Их отличие заключается в месте и подчиненности функциональных и вспомогательных подразделений в структуре управления предприятием или организацией.

При децентрализованной ПСУ они разделяются по проектным подразделениям и подчиняются руководителям проектов. При централизованной ПСУ служат общими для всех проектных подразделений и подчиняются руководителю предприятия или организации. Это предопределяет их достоинства и недостатки.

Основным достоинством децентрализованной ПСУ является то, что в совокупность подразделений, разрабатывающих определенный проект, включается весь комплекс функциональных и исполнительных подразделений, требуемых для его выполнения. Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредотачиваются в одном лице – руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовать преимущества единства организации деятельности и единоначалия в управлении.

***"Продуктовая" структура управления (ПродСУ)*** – модификация иерархической схемы структуры управления. Особенность ее заключается в том, что на производственном и обслуживающем уровне структуры организации происходит обособление функций по выпускаемому продукту. Это позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции.

Достоинства ПродСУ:

– оперативность решений по обеспечению качества продукта;

– привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;

– создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;

– оперативность в решении нестандартных ситуаций;

– повышение персональной ответственности всех работников.

Недостатки ПродСУ:

– риск спада объема продаж;

– трудность координации деятельности всех подразделений.

Особенности организационной структуры – фактор, который определяет, какая организационная культура позволит организации достигать результатов, какие критерии будут положены в основу измерения эффективности, какие полномочия существуют у руководителя для воздействия на сотрудников, какие отношения связывают сотрудников между собой. Таким образом, именно организационная структура (элемент, формируемый в самом начале жизненного цикла организации) "диктует" людям, включенным в организацию модели поведения, взаимодействие, принятие совместного решения, разрешение конфликтов. В жизни любой организации может наступить момент, когда организационная структура "устаревает" и является барьером на пути организационного развития. В такой ситуации приходит время самым серьезным организационным нововведениям – изменение структуры.

**5.Объект, предмет, задачи психологии управления**

*Психология управления в системе научных знаний*

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору».

Категория «управление» используется в различных отраслях научного знания и во всех сферах человеческой деятельности, что и определяет разнообразные подходы к определению категории управления.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, экономика, социология и др.

В теории менеджмента управление в большей мере исследуется с точки зрения конкретной ситуации, возникающей в практике управления, т. е. как искусство управления. Экономисты склонны трактовать управление как способ получения экономического результата при наименьших производственных издержках. Правоведы рассматривают управление как государственное правовое регулирование с помощью законов и административного воздействия. Политология понимает управление как воздействие на общество со стороны государства политическими методами и т. п.

Психологию управления следует рассматривать как особую прикладную междисциплинарную науку, рассматривающую общие психологические аспекты социального управления во всех сферах жизнедеятельности человека. Она изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем. Кибернетика – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Первоначально управление рассматривалось именно как управление информацией. В настоящее время акцент делается на управлении поведением людей.

Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, экономическая психология, бизнес-психология, а также некоторые разделы общей психологии.

Предметом изучения психологии труда является проблема соответствия работника его профессии, проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации. Экономическая психология понимается как наука, изучающая психологические проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью. Бизнес-психология изучает психологические особенности людей в условиях рыночной деятельности, направленной на получение прибыли.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций).

Общепризнано, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, т. е. без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Таким образом, «психология управления» – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса».

*Объект, предмет, задачи психологии управления*

Управление – это процесс достижения цели усилиями других людей. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает основная проблема управления: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

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 как отдельный индивид, так и социальная группа. К объектам управления относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Система управленческих отношений опирается на два социально - психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно управление, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и подчинение, т. е. восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют систему управления, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Структура управления .

1. Субъект управления – руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления – люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) – система мер, используемых субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели. Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Психология управления в качестве предмета своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологии управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие его составляющие:

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.

2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.

3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

5. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.

Таким образом, «управленческая деятельность» – это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме и выполнении поставленных задач.

Следует выделить также основные функции психологии управления:

– познавательная – изучение основных психологических особенностей управления как специфической сферы профессиональной деятельности, определить ее роль и значимость в развитии организаций, групп;

– оценочная – выявление соответствия или несоответствия системы управления основным тенденциям общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам сотрудников;

– прогностическая – направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т. е. на определение возможных траекторий развития управления, на его прогнозирование;

– образовательная (обучающая). Сущность ее состоит в распространении управленческих знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалификации кадров. Приобретение знаний, умений и навыков практического осуществления управленческой деятельности.

**6. Периоды развития психологии управления**

Глубокие изменения в обществе на рубеже и веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления. Она призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Ведь управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Возникновение и развитие психологии управления как науки было обусловлено целым рядом объективных и субъективных факторов. Среди которых следует выделить:

– потребности практики управления;

– развитие психологической науки;

– развитие и усложнение структуры социальной организации;

– возрастание роли человеческого фактора в теории и практике управления.

Законы и методы управления производством и обществом известны человечеству еще с древних времен. Документы шумерской цивилизации, существовавшей более 5 тыс. лет назад, свидетельствуют, что древние менеджеры широко использовали такие элементы управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль.

Древняя Греция представила нам две системы методов управления: демократическую афинскую и тоталитарную спартанскую.

На втором этапе, свойственный общественным отношениям коллективизм сменяется индивидуализмом. Это дало толчок к развитию идеи гуманизма, учений о естественном праве и общественном договоре, идеи раннего либерализма (работы Дж. Локка, Т. Гоббса и др.).

На третьем этапе значительный вклад в развитие науки управления внесли Ж. Ж. Pуcco, Вольтер, Д. Дидро, Э. Кант.

Четвертый этап развития науки управления связывается с четвертой революцией в области управления, обусловленной зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Значительный вклад в развитие теории экономического и государственного управления вносят А. Смит, Д. Рикардо Ч. Беббиджу.

Пятый этап развития связан с такими именами классиков менеджмента, как Ф. У. Тейлор и А. Файоль, М. Вебер, Ф. и Л. Джилберты, Г. Форд. Появление научных теорий управления было обусловлено бурным развитием новых технологий, невиданными ранее масштабами производства. Эти факторы со всей остротой поставили вопрос о формировании научных методов управления. Требовалась не абстрактная теория, а научные исследования, нацеленные на решение конкретных проблем на разработку практических рекомендаций. Ф. Тейлор возглавил движение научного управления, разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

А. Файоль – основоположник административной школы управления. Он разработал вопросы, связанные с ролью и функцией управления. А. Файоль выделил 5 основных функций управления, выделил психологические факторы повышения производительности труда. Сформулировал 14 принципов управления.

Шестой этап развития связан с именами Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнарда, Д. Мак Грегора. На смену «человеку экономическому» приходит «человек социальный».

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...».

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А. К. Гастева, В. В. Добрынина, П. М. Кержениева, С. С. Чахотина и др.), вышедших в 20–30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов.

Седьмой этап характеризуется тем, что, начиная с 60 -х годов психологический подход полностью охватил всю область социального управления. Управленческие проблемы получают серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких, российских исследователей Г. Минцбсрга, П. Друкера, Г. Саймона, С. Арджириса, Т. Питерса, Р. Уотермена, Н. Зигерта, Л. Ланг, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др.

Как отмечает Урбанович А. А., на рубеже и веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие. Для данного периода характерен ряд черт.

* интеграция психолого-управленческого знания, идущая путем объединения достижений различных отраслей науки;
* главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений;
* профессионализация науки управления;
* практическая направленность современного развития науки управления;
* ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда;
* усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда;
* ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.

**7. Законы и методы психологии управления**

Выделяют следующие законы управления:

– закон неопределенности отклика. Это закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

– закон неадекватности отображения человека человеком. Ни один человек не может постичь другого с такой же степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно другого человека.

– 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 анализе других людей. Известно, что человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя.

– закон расщепления смысла в управленческой информации. Любая управленческая информация имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей через которых она проходит. Причины искажения ин- формации: иносказательные возможности исследуемого естественного языка. Это ведет к возникновению различного толкования информации, с другой стороны, различиями в образовании, в интеллектуальном развитии, в физическом и психологическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации.

– закон самосохранения. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного социального статуса человека, его личностной состоятельности и сохранение человеком собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны либо с учетом, либо с игнорированием этого обстоятельства.

– закон компенсации. При высоком уровне стимулов или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей к успешной деятельности компенсируется другими способностями.

– закон делегирования полномочий. Делегирование означает поручение выполнения определенных дел подчиненным, передачу им ясно очерченного круга задач и полномочий. Ни одна из известных моделей управления не обходится без этого закона. Преимущества де- легирования несомненны:

1) высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;

2) расширение объема выполняемых организацией задач, повышение эффективности деятельности;

3) развитие у подчиненных инициативности, умений и навыков, профессиональной компетентности;

4) расширение уровней принятия управленческих решений.

Успешное выполнение задач по совершенствованию хозяйственного механизма и управления АПК во многом зависит и от квалифицированного использования всеми руководителями и специалистами существующей системы методов управления.

Для управления необходимо не только определить цели и задачи, но и найти наиболее активные формы приобщения работников и целых сельскохозяйственных коллективов к достижению поставленных целей и задач. Такими активными формами для органов управления сельскохозяйственных предприятий являются методы управления, они являются организационно-хозяйственными инструментами в руках руководителей и специалистов и определяют успех управленческого процесса.

Методы управления представляют собой совокупность способов, средств и приемов целенаправленного воздействия управляющей системы (руководителей) на управляемую систему (исполнителей) в целях создания условий для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной организации труда и производства и обеспечения их максимальной эффективности для достижения поставленных целей.

В процессе управления возникают многочисленные задачи, имеющие разное содержание и характер, степень сложности, специфику конкретной обстановки, что определяет разнообразие методов управления, используемых при их решении. Однако, несмотря на их разнообразие, все они имеют своим объектом производственные коллективы и отдельных его членов, что обуславливает возможность их группировки, выявления общих признаков, характерных для той или иной классификационной группы.

Воздействие методов управления на коллектив работников или отдельного работника непосредственно связано с мотивацией, т. е. с образованием в сознании коллектива или отдельного человека мотива (побудительного стимула, к действию в нужном направлении).

Совокупность потребностей, на которую ориентирован тот или иной метод управления, определяет его мотивационную направленность. Выделяют властное, материальное и моральное мотивационное воздействие. По характеру мотивационного воздействия на поведение работников методы управления можно разделить на организационно- распорядительные (административные), экономические и социально- психологические.

Организационно-распорядительные методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или другой административный акт подлежит обязательному выполнению, что требует принятия научно обоснованного решения, а также использования действенной системы контроля за исполнением приказов, распоряжений.

Применение лишь властной мотивации не позволяет полностью мобилизовать творческую активность коллектива и его отдельных членов на решение стоящих перед ними задач. Для достижения максимального эффекта необходимо использовать методы, ориентированные на материальные и моральные мотивы.

Экономические методы управления объединяют все те приемы и способы, с помощью которых косвенно воздействуют на экономические интересы объекта управления и осуществляют материальное стимулирование труда как производственных коллективов, так и отдельных их членов, основанных на сознательном использовании требований экономических законов.

Формирование эффективного экономического механизма на разных уровнях управления в сфере агропромышленного производства предполагает обеспечение оптимального сочетания централизма в экономике с хозяйственной самостоятельностью составляющих ее структурных звеньев.

Социально-психологические методы основываются на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, инициируют творческую и профессиональную активность. Эти методы управления задействуют механизмы, опирающиеся на моральные и эмоциональные стимулы, на поддержание положительного микроклимата в трудовом коллективе. Социально-психологические методы управления воздействуют на человека через убеждение, внушение, «заражение идеей», моральное поощрение, личный пример, порицание, регулирование межличностных и меж- групповых отношений и т. п. Современное управление организацией не может обойтись без социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.