

---

# **Лекция 2. История развития психологии управления**



## Рекомендуемая литература:



1. Ахтаева Н.С., Абдижаппарова А.И., Бекбаева З.Н. Басқару психология. – Алматы: Қазақ университеті, 2018.
1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. – Москва: ИД «Форум» - Инфра, 2015.
1. Hilgard E.R., Atkinson R.C. Introduction to Psychology. – N.Y.; Chicago: Harcourt, Brace & World, 2007.
1. Кабаченко В.С. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Юнити, 2015.
2. Кремень М.А. Психология и управление. – Мн. Харвест, 2015.
3. Морозов, А. В. Управленческая психология. - М.: Академический проект; Трикста, 2015.
1. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа«Интел-Синтез». – 2012.
1. Sanderson A., Safdar S. Psychology. - University of Guelph: Wiley-sons Canada. Ltd., 2012.
1. Столяренко А.Д. Психология управления. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2015.
2. Урбанович А.А. Психология управления. Уч. пособие. – Мн.:Харвест, 2015.

# ВОПРОСЫ:

1. Школа научного управления. Теория «экономического человека».
2. Школа административного управления. Теория «социального человека».
3. Школа человеческих (поведенческих) отношений. Теория человеческих ресурсов.
4. Японская школа управления.

A man in a dark suit and white shirt is smiling and holding a large, horizontal, blue sign. The sign has a black rounded rectangle in the center containing white text. The background is plain white.

**ПСИХОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА –  
КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ?**

- **Формально возникновение психологии управления относят к началу XX в., а ее основоположником считают футболиста– Скотта, имеющего теологическое образование.**
- **Однако вместо того, чтобы стать миссионером в Китае, Скотт стал психологом.**
- **Он был первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента.**
- **На рубеже XIX и XX вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе.**
- **Он написал несколько статей и опубликовал монографию «Теория и практика рекламы» (1903), которая считается первой книгой, посвященной использованию психологии для решения проблем, возникающих в мире бизнеса.**
- **В 1919 г. Скотт создал первую в истории психологии управления консалтинговую фирму, которая сотрудничала более, чем с 40 ведущими корпорациями США.**

- **В 1913 г. Гуго Мюнстерберг (1863–1916), немецкий психолог, преподававший в Гарвардском университете, написал книгу «Психология эффективного производства».**
- **Он был одним из первых психологов, который предлагал использовать тесты в качестве отборочной процедуры прогностического характера, позволяющей выявить претендента с необходимыми навыками, который наиболее полно удовлетворяет требованиям, предъявляемым к работнику на конкретном рабочем месте.**

**В психологии управления сегодня можно выделить три основных концептуальных подхода:**

- **1. классическая школа, включающая в себя :** а) теорию Ф. Тейлора; б) теорию Макс Вебера, в) Анри Файоля;
- **2. Американская социально-психологическая школа,** представленная теорией «человеческих отношений» Э. Мейо;
- **3. Школа поведенческих наук** или теория человеческих ресурсов;
- **4. Японская школа управления.**



- **Фредерик Тейлор (1856-1915) - американский инженер, вошел в историю как родоначальник теории научного управления.**
- **Предложенная Тейлором система управления направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса.**
- **В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях самих владельцев, управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления и специально подготовленных людей.**

- **Ф.Тейлор, на основе изучения социально-экономических условий организации предприятия, сформулировал вывод, что технико-организационные нововведения не должны быть самоцелью.**
- **Он разработал и внедрил сложную систему организационных мер, а именно, хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор информации.**
- **Он считал, что администрация должна научиться управлять по-новому, а только потом требовать от рабочих добросовестного выполнения своих обязанностей.**
  - **При научно организованном производстве человек не может получить незаработанные деньги.**

- ***Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма».***
- **Только с помощью оплаты можно максимально заинтересовать рабочего.**
- **Люди не должны получать больше или меньше, чем они заработали, а предприниматель не должен быть филантропом.**
- **Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают.**
- **Каждый старается заработать, как можно больше.**
- **Вывод - оплата предпринимателя и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность.**
- **Принцип «разумного эгоизма», т. е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии.**
- ***Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя.***
- **Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы.**
- **На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.**

- **Последователь Тейлора Франк Гильберт первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной Школе в Провиденсе.**
- **Он считал, что для того, чтобы добиться высокой производительности труда, необходимо целесообразно устроить рабочее место и научиться использовать наиболее рациональные способы подачи материалов, это можно сделать при помощи специальных приспособлении, инструментов и инструкций.**
- **Изучая труд каменщиков, Гильберт сделал вывод, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему же удалось сократить число движений до пяти и тем самым увеличить часовую выработку каменщика.**

**Вместо 120 кирпичей в час он смог укладывать 350**

- Вопросы научной организации труда также были в центре внимания Эмерсона, который пытался внедрить системный подход к организации управления.
- Он сформулировал двенадцать принципов организации управления:
- Это точно поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.
  - Г. Эмерсон, изучив состояния железной дороги, дал заключение, ошеломившее Америку:
  - «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. дол за счет введения научного управления»

- Среди европейских школ менеджмента наиболее яркой фигурой был французский экономист А.Файоль, в центре внимания которого было изучение функций руководства.
- В 1916 г. вышла книга А.Файоля «Общее и промышленное администрирование».
- Были выделены новые принципы администрирования, среди которых важное место заняли разделение труда, авторитет руководителя, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, принцип вознаграждения, централизация.



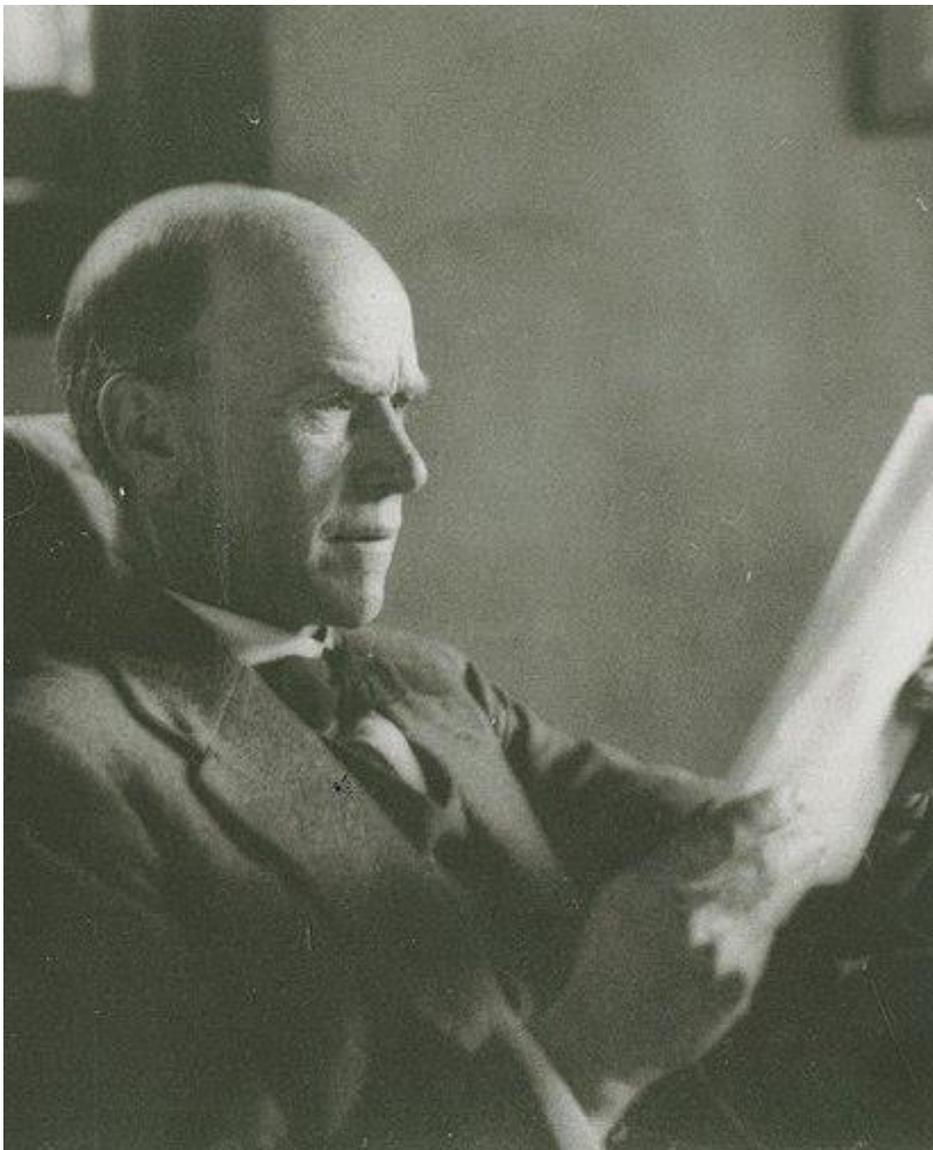
- ***А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда: власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др.***
- **Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда.**
- **Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: "Невежество, честолюбие, эгоизм, лень и всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу».**
- **Эти слова А. Файоль написал в 20-е годы, но они актуальны и в наше время и не только в сфере управления предприятием.**
- **Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например в экономике, в политике.**

- Т.О. Файоль первым серьёзно подошёл к анализу процесса управления и определил необходимые принципы грамотного построения организации:
- Разделение труда, под которым понимается чёткое распределение функций по отделам и рабочим местам организации;
- Полномочия и ответственность, когда наличие второго проистекает из наделения первым;
- Дисциплина – одно из важнейших качеств успешного управления;
- Единство распорядительства, или единоначалие, подразумевает получение задания и необходимость отчётности по его выполнению перед одним начальником;
- Единство руководства и направления деятельности, а именно работа группы и всей организации по единому плану;
- Подчинение частных (личных) интересов общим означает, что системы всегда стоят выше интересов групп или лиц;
- Вознаграждение. Под этим подразумевается то, что работа в рамках организации должна оплачиваться соразмерно сделанному вкладу в общую деятельность;
- Централизация. Рациональное применение принципов централизации и децентрализации ведёт к успешному функционированию действующей человеческой системы;

- Порядок существует тогда, когда у каждого работника есть собственное рабочее пространство, и он чётко знает своё место в организации;
- Справедливость при реализации правил и соглашений, принятых в организации;
- Стабильность, постоянство персонала. Высокая текучесть рабочих кадров бывает по причине и вследствие плохой организации системы управления.
- Инициатива, т.е. свобода в проявлении новаторства, свежих полезных идей, необходима для качественного роста и укрепления всей системы;
- Корпоративный микроклимат - хорошие взаимоотношения работников
- Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника).
- Благодаря Ф.Тейлору, А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, в итоге возникла новая отрасль науки — "психология управления«.

- Макс Вебер считал бюрократию идеалом системы управления.
- Он предположил, что только тогда, когда будет верно соблюдено выполнение обязанностей всеми членами организации, возможно достижение её целей.
- Идеальной бюрократии свойственны такие особенности, как:
  - Строгое распределение функций;
  - Подчинённость;
  - Выполнение требований организации;
  - Работа на договорной основе;
  - Деятельность руководителя обезличена, регламентируется формальными должностными инструкциями; это должно исключить проявление ими личных чувств и соображений;
  - Занимаемая должность должна быть адекватна технической квалификации работника.

## Теория «социального человека»



- В 30-е годы теоретики менеджмента активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека.
- Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену "экономическому человеку" пришел "социальный человек, благодаря развитию "школы человеческих отношений", автором которой стал *Элтон Мэйо*.
- С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, — как члены этой социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.



- Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо ставил следующие цели:
- повысить уровень мотивации человека к труду;
- улучшить качество организационных и управленческих решений;
- развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;
- содействовать личностному развитию работника.
- Теория «человеческих отношений» сформулирована Мейо в ходе его знаменитых Хоторнских экспериментов, которые проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.) в городе Хоторн недалеко от Чикаго.
- В целом можно выделить четыре этапа :

- **Первый этап.** В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах предприятия достигала 25%, т. е. каждый четвертый работник в течение года увольнялся с предприятия. В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий:
- перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить;
- станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь - полукругом, так, чтобы во время работы девушки могли общаться;
- в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы могли обращаться за медицинской и психологической помощью и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала просьбы администрации цеха.
- Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения между работницами и с администрацией. **Из проведенного эксперимента Мейо делает первое открытие - важность процесса общения в производственных условиях.**

- **Второй этап.** Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в «Western Electric Company». Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов.
- Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин.
- Тогда в 1928 году был приглашен Мейо.
- Перед ним была поставлена задача - найти стимулы для повышения производительности труда.
- Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как влияет на производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения.
- Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы.
- В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда.
- В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла.
- Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помещения в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности.
- Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла.

- **Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией.**
- **Когда в экспериментальной группе он убирает все улучшения освещенности, производительность труда работниц продолжает расти, причем рост производительности наблюдается и в контрольной группе.**
- **Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда.**
- **Мейо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная.**
- **За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте.**
- **Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности - все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения.**
- **Из результатов этого эксперимента Мейо делает второе открытие - значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей.**
- **Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию**

- Третий этап.
- Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований.
- Он отобрал шесть работниц, которые были помещены в отдельную комнату, и начал эксперименты по изменению различных условий труда.
- Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю.
- При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный.

- Мейо сделал еще три важных открытия.
- Первое - *наличие у людей особого чувства - «социобельности», т. е. потребности в принадлежности к группе.*
- Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе.
- Второе - *существование формальных и неформальных групп на производстве.*
- Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа.
- Третье - *значение неформальных групп.*
- Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу.
- В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.



- **Четвертый этап.**
- **Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы.**
- **В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними.**
- **Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль.**
- **Для данной группы она заключалась в трех основных принципах:**
  - **1) «не делай слишком много»;**
  - **2) «не делай мало»;**
  - **3) «не заносись, не выделяйся».**

- Для того чтобы избежать повышения планового задания,
- норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки.
- Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении *внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения.*
- Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности.
- Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело прежде всего с целостными группами.
- Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

- Благодаря исследованиям Мэйо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями.
- В основу доктрины «человеческих отношений» положены следующие принципы:
- Человек - это «социобельное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.
- Бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой.
- Руководители предприятий в большей степени должны ориентироваться на людей, чем на продукцию.
- Работникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.
- Вознаграждение за труд всей группы эффективнее вознаграждения одного человека.
- Социальное вознаграждение эффективнее экономического.
- Демократический стиль руководства, повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, создание атмосферы сотрудничества являются элементами социального вознаграждения.



## **Школа поведенческих наук или теория человеческих ресурсов**

**Свое название школа получила от известного в психологии направления - «бихевиоризм» (наука о поведении), согласно которой поведение представляет собой реакцию на стимул.**

**Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение.**

**Отношения между менеджерами и работающими - это такие отношения, когда работающий, в качестве стимула, получая хорошее вознаграждение (материального или морального плана) отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой.**

**Представители школы поведенческих наук Ч.Барнард, Лайкерт, А.Маслоу, Д.Мак Грегор видели основную цель в достижении повышения эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.**

**Вследствие такого понимания каждый индивид считался «стратегическим фактором», для которого нужно создавать стимулы.**

- **Начиная с 60-х гг. психологический подход полностью охватил всю область управления организации.** Основное внимание сосредоточилось на методах использования межличностных отношений, т е на социально-психологических проблемах. Главная цель психологической школы заключалась в увеличении эффективности деятельности организации за счет активизации **человеческого фактора**
- Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких исследователей Г Минцберга, П. Друкера, Г Саймона, С Арджириса, Т Питерса, Р. Уотермена, В Зигерта, Л Ланг, Дж Грейсона мл , К О'Делл, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др.

**Спасибо за внимание!!!**

