

Развитие психологии управления в XXI веке: основные особенности и тенденции

ВОПРОСЫ:

- 1.Изменение парадигмы управления.
- 2.Особенности и тенденции изменения психологии управления.
- 3.Основные мировые управленческие культуры.
- 4.Тенденции развития управленческой мысли.
5. Тенденции развития управленческой мысли.



- **Анализ мировых социально-экономических процессов показывает, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает удовлетворительных результатов.**
- **Традиционная модель управления, нацеливавшая внимание менеджера исключительно на экономические цели, уходит в прошлое.**
- **Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит перед менеджером решение и таких социальных задач — обеспечение занятости, гуманизация условий труда, расширение участия в управлении и др.**
- **Если старая система мышления была направлена на увеличение прибыли, то новая система мышления оперирует понятием «равновесие».**

- В соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались расширение, конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение.
- Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.
- Сегодня в центр стратегической концепции управления ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации.

Социология и психология управления



- **Содержательно новая стратегическая концепция управления строится на следующих принципах:**
- – **социальные инновации так же важны, как и психологические;**
- – **скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания;**
- – **общие проблемы решаются совместными усилиями сотрудников;**
- – **кооперативный стиль работы должен преобладать;**
- – **полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности;**
- – **всемерное усиление и развитие мотивации работников.**



- Основу концепции психологии управления в организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.
- Многочисленные исследования и опросы руководителей наиболее известных в мире компаний позволяют прийти к заключению, что эффективность любой организации сегодня зависит от трех важнейших факторов :
 - – благоприятной деловой окружающей среды;
 - – оптимальной стратегии организации;
 - – качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.
- Глобальные изменения, происходящие в экономической сфере — это прежде всего интернационализация экономики и технического прогресса, развитие информационных технологий, усиления конкуренции и одновременно сотрудничества, демографические и образовательные изменения на рынке труда.
- Эти и другие крупномасштабные изменения приводят к кардинальным изменениям в организационных структурах и практике управления

- Наиболее важными признаками таких изменений, по заключению Международной организации труда (МОТ), являются следующие:
- – организация и ее среда становятся все более ориентированными на рынок, на более жесткий контроль издержек производства.
- – организационная структура становится все более децентрализованной и фрагментарной. Крупные компании распадаются в сфере управления на ряд средних и мелких.
- – «горизонтальное управление» становится более важным, чем «вертикальное», иерархическое, что повышает роль таких ценностей, как кооперация, инициатива, риск, независимость, предвидение.
- – обновление, творчество, долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами практики управления.
- – стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческие профили руководителей и менеджеров меняются от бюрократического к инициативному и предпринимательскому.
- – люди и талант — наиболее ценные ресурсы организации.
- Управление человеческими ресурсами становится ее стратегической задачей. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат.

- **Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону социологизации и психологизации.**
- **В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признаны решающим условием повышения эффективности совместной деятельности любой организации.**
- **Все чаще подчеркивается необходимость многосторонней разработки психологии управления как особой, отдельной отрасли психологической науки, со своими основными особенностями и тенденциями изменений объекта и предметов исследования.**

- Выделяют три основных фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.
- Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения «власть — подчинение», давление на человека «сверху» с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.
- Второй — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют человека вести себя в соответствии с этими нормами.
- Третий — рынок, т. е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.





- При переходе к рынку происходит отход от жесткой системы административного воздействия к рыночным взаимоотношениям.
- Сегодня происходят основные изменения ценностей в организации.
- Главное внутри организации — работники, а за ее пределами — потребители продукции.
- Необходимо повернуть сознание работника:
 - – к потребителю, а не к начальнику;
 - – к прибыли, а не к расточительству;
 - – к инициатору, а не к бездумному исполнителю.
- Не забывая о нравственности, важно перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле.

- Для 70–80 гг. XX века характерным являлось утверждение гуманистического подхода к управлению людьми:
- обогащение труда, планирование и развитие карьеры, внутриорганизационные коммуникации, привлечение рабочих к управлению.
- При этом перед организациями вставали новые задачи:
- привести уровень квалификации работников в соответствие с жесткими требованиями современной экономики (где, как известно, базовые навыки устаревают каждые пять лет),
- обеспечить гарантии занятости, внедрить гибкие формы вознаграждения и др.
- Основу концепции управления в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами организации.

- На современном этапе развития экономики большинство стран мира проблемы работы с персоналом относят к числу важнейших.
- Наиболее актуальными из них являются -
 - формирование методов и процедур отбора кадров,
 - научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале,
 - замещение и выдвижение молодых и способных работников,
 - обоснованность и объективность кадровых решений.
- Все это ведет к ускорению процесса конвергенции различных управленческих культур и становлению принципиально новой управленческой культуры.
- В настоящее время управленцы различных стран мира взаимно обогащают друг друга идеями, наиболее продуктивными методами руководства, современными организационно-техническими формами и средствами управления.

- В ходе этого процесса важно избежать двух крайностей.
- Во-первых, замыкания в рамках собственных национально-этнических подходов, своего менталитета, а также обожествления и преклонения перед прежней советской управленческой культурой.
- Во-вторых, ориентации исключительно на зарубежный управленческий опыт, который превозносится как кладезь мудрости на все различные случаи жизни. Жизнь показывает бесперспективность слепого переноса и приспособления управленческих рецептов, годных для одной страны, для одной ситуации, к потребностям и нуждам другой страны, другой ситуации.
- Важно помнить, что у каждого народа — свои сверхценности.
- У американцев - это преуспевание, у европейцев — прочность, устойчивость жизни, у японцев — верность традициям, «японскому духу».
- Таким образом, создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем предоставляют как новые возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования.

- **Пять основных управленческих культур: американская, японская, европейская, китайская и советская. В основе любой культуры лежит национальный менталитет, кросс-культурные особенности, особенности вероисповедания.**
- **Управленческая культура – совокупность интеллектуальных, социально-психологических, организационно-технических условий, ценностей и традиций, а также профессионального, образовательного и нравственного облика руководителей.**
- **Основа американской управленческой культуры - жесткий рационализм, основанный на доминировании идеологии жесткого индивидуализма.**
- **Лозунг американской управленческой культуры:**
«Кто производит - не управляет, кто управляет, не производит. Управлять - это делать что-либо руками других».





- В США сегодня создана самая разветвленная инфраструктура подготовки управленцев, а управление рассматривается как специализированный вид деятельности, а сам менеджер – это профессионал, обладающий специальным образованием (в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и др.). профессия менеджера относится к наиболее престижным и высокооплачиваемым.
- В США подготовкой профессиональных менеджеров занимаются около 1500 высших учебных заведений.

- **Таким образом, характерные черты американской управленческой культуры:**
- **Управление - специализированный вид профессиональной деятельности;**
- **Управлением должны заниматься специально подготовленные люди - менеджеры;**
- **Жесткий рационализм, индивидуализм, прагматизм, опора на собственные силы;**
- **Все эти характеристики являются выражением протестантской этики -наиболее благоприятной для развития рыночной экономики.**

- **1. Жесткий прагматизм**, ориентация на реально приносящее пользу дело, уважение, стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег.
- **2.Целевой динамизм**: американец всегда видит жизненные, деловые, личные и иные цели, которых он хочет достигнуть, и постоянно заряжен на действия.
- **3. Рациональное использование времени как важнейшего делового ресурса: «время - деньги».**
- **4. Индивидуализм и уверенность в том, что только ты сам можешь все сделать для себя, исключительная самостоятельность в принятии и реализации решений, в то же время п готовность нести за них всю необходимую ответственность.**
- **Власть должна обеспечить законность и установить правила игры, после чего должна отойти в сторону и дать возможность человеку самому делать свое настоящее и будущее.**

- **5. Коммуникабельность.** Отношение к другим людям и коммуникативные качества американца характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью, готовностью к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремлением к получению всей нужной информации и готовностью обмениваться ею с партнерами.
- И здесь есть своего рода противоречие: строго ориентируясь на закон и установленные юридические нормы, американцы в то же время очень ценят неформальные отношения и, что называется, работу на доверии (без подписания по каждому поводу бумаг, печатей, протоколов и т. д.).
- **6.** Распределение делового и личного в американской деловой практике и поведении.
- **7.** в американцах достаточно часто вполне понятный патриотизм и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма.

- Однако в 70-80-е годы XX века американцы усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, их отрыве от жизни, неоправданном увлечении «наукой управления».
- Сегодня в США наибольшей популярностью пользуется так называемая Теория Z.
- Поиски новых структурных моделей управления привели к созданию американско-японского гибрида.
- Ее разработчиком стал американец японского происхождения У. Оучи.
- Данная модель соединила в себе основные идеи американского и японского менеджмента и расценивается как идеальная.
- Она сочетает систему индивидуальных ценностей (личная активность и инициатива, престиж, самоутверждение, независимость) с групповыми формами взаимодействия



- **Японская управленческая культура.**
- Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.
- Японское экономическое чудо развивалось, имея всего три школы бизнеса.
- Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей посредством опыта.
- Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы.
- При этом происходило обучение не только делу, но и искусству управления.
- У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

Система менеджмента в Японии

- направленность на человека.
- состоит из двух компонентов:
 1. механизм связи перспективных целей фирмы с интересами каждого отдельного работника;
 2. механизм связи результатов и непосредственных целей каждого отдельного производственного участка с интересами всех занятых на этом участке.
- Современная структура японской промышленности представляет двухуровневую систему.
- Ядро этой системы составили крупные компании и фирмы, на нижнем этаже расположены различные дочерние фирмы.
- Первый уровень занимают фирмы средних размеров, напрямую связанные с крупной.
- Каждая средняя в то же время имеет зависящие от нее небольшие фирмы, образующие второй уровень первого этажа.
- В свою очередь, небольшие фирмы имеют в качестве дочерних большое число, зависящих от нее очень маленьких фирм, образующих третий и четвертый ряды.

- Таким образом, основные черты японской системы управления - система пожизненного найма
- процесс коллективного принятия решений
- концепция непрерывного обучения
- Ориентированность на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов.
- Формула «предприятие - есть люди» является искренним убеждением работодателей.



- **1. Базовыми чертами стереотипа следует признать чрезвычайно продуктивное сочетание трудолюбия и терпения японцев с внутренним стремлением к красоте и совершенству.**
- **2. Традиционализм. Японцы - традиционалисты, но, как и во многом другом, оригинальные традиционалисты. Бережно сохраняя все лучшее в своей культуре, они жадно воспринимают и очень умело адаптируют лучшие достижения других стран и наций. Прилежные ученики и подражатели, они доводят до совершенства заимствованное и возвращают его авторам с немалой выгодой для себя. При этом здоровый практицизм японцев очень сильно проявляется и в том, что они постоянно чутко улавливают именно практическую, утилитарную ценность всего, что заимствуется.**
- **3. Дисциплинированность и преданность, чувство долга перед коллективом, признании безусловного авторитета коллектива, готовности приносить в жертву ему личные нужды и интересы. Будучи преданным и безукоризненно честным по отношению к общему делу, японский партнер ожидает того же и от своего партнера, точно и объективно оценивая и его готовность приносить при необходимости частные интересы в жертву коллективным усилиям, и дисциплинированность, и умение искать компромиссы.**
- **4. Если говорить об обыденности - житейских чертах нации, то это, прежде всего, вежливость и деликатность, крайняя аккуратность и чистоплотность (весьма высоко ценямая и в партнерах) и, что называется, естественная восточная преданность самообладанию и абсолютному контролю над личным поведением и эмоциями.**

- **Европейская управленческая культура**
- Это понятие стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза.
- Оно включает совокупность общих черт менеджмента Германии, Франции, Испании, Швеции, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов и др. стран Европы.
- **ЕУК занимает промежуточную позицию между американской и японской.**
- С одной стороны, европейцы, как и американцы, имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению.
- С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

- **Китайская управленческая культура**
- **Китайский национальный стереотип находится под влиянием конфуцианства, в основе которого лежит образ «благородного человека» которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечность, чувство долга, деликатность, ум (знания), верность.**
- **К ним примыкает сыновняя почтительность, почитание и повиновение старшим.**
- **На основе этого китайский стереотип можно охарактеризовать следующим образом :**
- **Его основополагающая черта - своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства.**
- **эти три черты формируют облик смиренного и покорного китайца, свято чтящего старших и начальников, терпеливо и упорно работающего, безропотно сносящего тяготы жизни.**
- **Этот момент исключительно важен для международного менеджера: с точно таким же терпением и упорством китайский партнер будет добиваться максимально выгодных условий сделки, предельно настойчиво работать над тем, чтобы выжать из нее все, что только возможно, смирением и застенчивой улыбкой отвечая на справедливые претензии партнера (и упрямо делая все по-своему).**



- **Отсутствие достаточно сильного стремления к правде, честности, договорных обязательств.**
- **Помнить о нем международному менеджеру не мешает: скрупулезное отслеживание всех взаимных обязательств в соответствующих документах, четкое фиксирование и взаимный контроль их выполнения - все это неперемные условия работы с китайским партнером.**
- **Равно как и готовность к тому, что упорство, с одной стороны, и равнодушие к обману, с другой, зачастую приводят к тому, что китаец стремится не просто сделать все по-своему, но и, что называется, пропустить мимо ушей требования партнера относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре.**
- **Еще большего внимания заслуживает другое, не менее проблематичное следствие из сочетания двух качеств стереотипа.**
- **Речь идет о том, что китайское трудолюбие суть производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, будучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности, оно зачастую может вести к некачественным результатам работы, т.е. это трудолюбие отнюдь не гарантирует, как, например, в японском варианте, качественных товаров и услуг.**
- **И вновь у международного менеджера есть только одно надежное средство решения этой проблемы: скрупулезный контроль и жесткая оценка не столько конечного итога работы, сколько ее пошагового движения и промежуточных результатов.**

- Требует отдельного рассмотрения советская управленческая культура.
- характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендующему и назначающему.
- Как отмечает А.А. Урбанович, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу и свободу людей.
- Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая — в «нормальные» времена.
- Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования.
- Экстремальность деятельности в таких условиях становилась правилом.
- В постсоветский период успешно приспособилась к новым реалиям прежняя советская бюрократия.
- В результате такой адаптации утвердилась абсолютная и немислимая для большинства стран мира власть чиновников.
- Бюрократизм как синоним управленческой культуры характерен и для Германии.
- Однако там педантизм и скрупулезность чиновников компенсировались определенными традициями.

- **Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, большая доля волюнтаристских решений.**
- **В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека.**
- **Это объективно вело к пренебрежению интересами отдельной личности, особенно когда речь шла о государственной собственности.**
- **Стремление выстоять и распространить идеи Октябрьской революции требовало быстрой работы и как бы «сжатия» времени.**
- **Все это придавало управленческой деятельности авральный характер.**
- **Даже в послевоенный период, когда идея мировой революции потускнела, авралы были по-прежнему в большой популярности, став пагубной привычкой советских людей.**
- **Эта привычка передавалась из поколения в поколения советских управленцев и продолжала торжествовать.**
- **Лозунг первых пятилеток «Даешь!» или еще лучше «Даешь досрочно!» был актуален весь период развития и существования СССР.**
- **Вместе с тем перманентная экстремальность, деятельность по принципу «это надо было сделать еще вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт.**
- **К ним можно отнести относительную гибкость, умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения и деятельности, готовность пойти на нестандартные решения.**

- **В настоящее время на рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие тенденции развития:**
- ***– профессионализация науки управления:*** издание огромного количества работ по управлению, распространение программ обучения менеджменту, обобщение управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых;
- ***– практическая направленность современного развития науки управления;***
- ***– ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда.***
- **Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде.**
- **Например, доля административно-управленческих работников в общей численности занятых в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15 % (в конце 40 - 50-х годов прошлого века) до 30 % (в середине 80-х годов).**
- **А в некоторых фирмах эта доля достигает 70–80 %.**
- **Современный управленческий труд стал принципиально другим, вследствие широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света и др.).**

- С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее, а с другой — это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин.
- – *ориентация на Человека, как на наивысшую ценность всего процесса управления.*
- В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации.
- Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, сам человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает.
- С учетом всего этого разрабатываются различные модели управления, главным для которых является то, что в центре их внимания находится Человек.
- Такие модели, при всем их различии, как правило, содержат четыре взаимосвязанных блока: персонал организации, тщательный учет знаний и способностей работников, стиль и культура деловых взаимоотношений в организации и долгосрочные цели развития организации.

Психологические закономерности управленческой деятельности

- Управление осуществляется через взаимодействие людей.
- Поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.
- К числу основных закономерностей относятся:
- 1. Закон неопределенности отклика. Иногда используется другое его название — закон восприятия людьми внешних воздействий вследствие различия их психологических структур. Этот закон устанавливает, что разные люди, и даже один человек, в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
- 2. Закон неадекватности отображения человека человеком заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека.
- Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека в соответствии с возрастной асинхронностью. Любой, даже взрослый человек определенного календарного возраста в разные моменты жизни может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения.

- 3. Познанию реального психологического портрета личности способствуют принцип универсальной талантливости.
- Нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом.
- 4. Принцип развития. Способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и ее интеллектуально-психологических тренировок.
- 5. Принцип неисчерпаемости. Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной.
- 6. Закон неадекватности самооценки учитывает, что психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части айсберга.
- 7. Закон расщепления смысла управленческой информации учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной информации в процессе ее движения по иерархической лестнице управления.

- **8. Закон самосохранения** утверждает, что ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение ее личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства.
- **9. Закон компенсации** - при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками.
- Такой компенсаторный механизм зачастую функционирует бессознательно, человек приобретает свой личный опыт в ходе проб и ошибок.

Спасибо за внимание

