

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

**Е.Н. Дубиненкова**

# **Психологические основы менеджмента**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета для студентов,  
обучающихся по специальности Психология*

Ярославль 2007

УДК 159.9:65.01(075.8)  
ББК Ю 959я73  
Д 79

Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2007 года

Рецензенты:  
канд. психол. наук Н.Л. Прохорова;  
кафедра управления персоналом филиала Северо-Западной академии  
государственной службы в г. Вологде

**Дубиненкова, Е.Н.** Психологические основы менеджмента:  
Д 79 учеб. пособие / Е.Н. Дубиненкова; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль :  
ЯрГУ, 2007. – 116 с.  
ISBN 978-5-8397-0547-0

В пособии анализируются вопросы, связанные с психологическими аспектами в менеджменте. Организационная культура предприятия, лояльность персонала и социально-психологический климат как его проявление рассматриваются в качестве основы осуществления управленческой деятельности. Управление современным предприятием и его развитие описываются как результат действий руководителя и управленческой команды.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности 030301 Психология (консультационная психология) (дисциплина «Психология менеджмента», блок ДС), очной формы обучения.

Психологические основы менеджмента могут быть также востребованы студентами, рассматривающими возможность собственной работы в качестве менеджеров или руководителей подразделений.

УДК 159.9:65.01(075.8)  
ББК Ю 959я73

ISBN 978-5-8397-0547-0

© Ярославский государственный  
университет, 2007  
© Е.Н. Дубиненкова, 2007

# Введение

Для победы в конкурентных условиях, в которых находятся практически все предприятия вне зависимости от форм собственности, важен поиск факторов успешности, эффективности, результативности при относительно невысоких затратах. Современному менеджеру, осуществляющему управление, необходимы не только уверенность в производственных процессах и качестве производимых товаров или услуг, знания и технические навыки. Важно сделать собственную деятельность соответствующей современным требованиям организации и внешней среды, в которой действует предприятие.

После великого открытия Ф. Тейлора, выделившего управление в специально организованную деятельность, прошло много времени, которое принесло не только новые идеи, но и способы изучения менеджмента и людей, осуществляющих эту деятельность. За следующие десятилетия встали новые вопросы, которые рассматривали управление в различных аспектах: исследовался субъект организационной власти, особенности поведения людей в организации. Экономисты, прежде всего менеджмент, работали и продолжают работать в направлении изучения мотивации человека, его чувств и эмоций, связанных с событиями, происходящими в производственных отношениях.

Менеджмент имеет фундаментальные основы – организация, лидерство, персонал и разного уровня процессы (С. Чоудхари). Менеджер управляет процессами, которые можно структурировать как:

- внешние (управление взаимодействием с другими организациями),
- внутренние (управление взаимодействием между сотрудниками внутри одной организации),
- личные (управление сотрудником собственной деятельностью).

Менеджмент испытывает влияние мировых тенденций, которые существуют в современной социально-экономической жизни. Глобализация, проникновение на чужие рынки, смешение национальных культур, принятие ценностей и традиций соседних народов формируют новые типы потребностей, создавая потребителя нового типа. В результате событий, имеющих не только локальное, но и мировое значение, происходит объединение усилий специалистов в управлении процессами. Так, последствия событий 11 сентября 2001 года объединяют теоретиков и практиков по разным специальностям – теории безопасности, психологии кризисного состояния, профилактике агрессивного поведения, управлении состоянием и проч.

В экономике существуют мировые компании, имеющие потребителей и специалистов в разных концах света, транслирующие подобные способы управления и уровень качества сервиса, логистики или технологии работы с персоналом. Например, компании Procter & Gamble, MacDonald's предлагают продукты и системы менеджмента, поддерживая его уровень в любой точке мира, лишь адаптируясь под национальные особенности. Мировой опыт работы эффективных компаний вызывает интерес и является моделью если не для подражания, то изучения и переноса в условия и возможности конкретных организаций.

Другая тенденция, которая есть в современной экономике, – это диверсификация, введение в деятельность разнообразных форм и продуктов, которые будут адекватны и востребованы в быстро меняющихся условиях.

Основной целью, во имя которой действует менеджмент (эффективный или запаздывающий), является создание условий для конкурентоспособности. Вхождение в мировую культуру, универсальность или способность быть разным выбираются компанией как фундаментальные стратегии в ответ на меняющиеся условия внешнего мира, а следовательно, и на внутриорганизационные процессы.

Современный менеджмент откликается на мировые демографические тенденции, такие как устойчивое вхождение женщин в бизнес и профессиональную деятельность. Возникают новые социально-психологические явления, связанные с гендером в управлении (женщины-лидеры). Однородный демографический

состав организаций (только женщины или только мужчины) влияет на способы работы с клиентом, на взаимоотношения внутри организации, на методы мотивирования и реализацию технологий по развитию персонала, это тоже требует учета в управлении.

Изменение технологий в работе с информацией, связанных с электронными способами ее получения, накопления и движения, меняет технологию управления, которое все больше становится дистанционным. С другой стороны, при современных технологиях ускоряется обработка информации, увеличивая физическую дистанцию между принятием решения и его исполнением.

Перед менеджментом встают задачи поиска и внедрения скоростных технологий, способных обеспечить управление специалистами, находящимися в условиях быстрого принятия решения и быстрого появления и изменения потребностей клиентов, на которые работает компания, производящая услугу или товар.

Перед психологией как наукой и психологами как специалистами ставятся задачи не только адаптировать ее к практике и ориентировать психологические знания на практику, но и найти новые объект-предметные сферы исследования, отвечающие современным задачам. Психология перестает быть объясняющей и интерпретирующей наукой. Современный человек работает, находя в ней не только средство удовлетворения витальных потребностей, но и источник самореализации, достижения статусов, сферу жизни. Осуществление профессиональной деятельности современного человека таково, что работа становится местом его жизнедеятельности. От психологии ожидается решение задач, связанных с эффективностью организации в целом, руководства и деятельности персонала.

Управление понимается как целенаправленное воздействие на организованную систему, обеспечивающее сохранение ее определенной структуры, поддержание режима и цели деятельности. Процесс управления – особый вид человеческой деятельности, возникающий из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы коллектива.

Психология способна дать менеджменту анализ процессов, связанных с взаимодействием управляемых систем. Важно не только назвать и описать эти механизмы, но и на их основе сде-

лать прогнозы, дать оценки, найти способы оптимизации использования и развития ее ресурсов. Напомним, что ключевым ресурсом, пока недостаточно оцененным, является человеческий. Одна из причин такой недооцененности – недостаточное проникновение психологии как науки в сферы, приводящие к реальной результативности деятельности организации на разных уровнях.

Психология как сфера научного познания способна предложить менеджменту свою методологию и методы. Психология призвана найти закономерности организационного поведения в различных профессиональных и культурных сферах, найти и описать факторы, определяющие общее и уникальное.

Управление организацией строится на перспективах разного уровня, направленных на процессы адаптации, вхождения в бизнес-среду. Для этого менеджмент осуществляет стратегическое управление, движение организации во внешнем пространстве, где объектом управления является прежде всего организация. Тактическое управление достигается за счет координации деятельности подразделений (групп разного уровня) и персонала в актуальных условиях внешнего окружения и внутренних процессов. Оперативный менеджмент происходит в условиях, требующих реагирования и вовлечения в принятие решения наиболее компетентных специалистов.

Психология способна предложить практике управления уровневость изучения. Там, где есть человек, его деятельность, есть взаимодействие на уровнях человек – группа – организация. Где существует потребность в координации взаимодействий на этих уровнях, там есть место психологии как науки и как практики.

Психологические методы получения и обработки информации способны дать менеджменту психологические классификации и стратификации исследуемых явлений.

Психология способна предложить современному менеджменту новые для него объектно-предметные сферы управления. Организационные культуры предприятий и организаций, сложные устойчивые системы взаимопроникающих ценностей, созданные на их основе стандарты и нормы становятся предметом управления в организации. Менеджер управляет сложными процессами и отношениями, которые создаются и закрепляются в организации.

## **Оглавление**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Введение .....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>Глава 1. Организационная культура предприятия, виды<br/>и особенности .....</b>                | <b>10</b>  |
| <b>Глава 2. Лояльность персонала к организации.....</b>   | <b>29</b>  |
| <b>Глава 3. Социально-психологический климат в организации<br/>.....</b>                          | <b>44</b>  |
| <b>Глава 4. Психологические особенности реализации функций<br/>управления .....</b>               | <b>53</b>  |
| <b>Глава 5. Стилъ руководства и эффективность управления...</b>                                   | <b>64</b>  |
| <b>Глава 6. Управленческая команда.....</b>   | <b>78</b>  |
| <b>Глава 7. Развитие организации, изменение и формирование<br/>организационной культуры .....</b> | <b>97</b>  |
| <b>Заключение.....</b>  | <b>112</b> |