

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА**

Е.Е. Ефимчик

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ

*Конспект лекций
по дисциплине «Психологические аспекты
менеджмента»*

2-е издание, дополненное

Минск
БГАТУ
2009

УДК 005.32 (07)
ББК 65.290-2я7
Е 91

Рассмотрено на заседании научно-методического совета Института
повышения квалификации и переподготовки кадров АПК БГАТУ

Протокол № 7 от 3 сентября 2009 г.

Рецензенты:

д-р техн. наук, проф., зав. каф. менеджмента экономического
факультета БГУ *Б.Н. Паньшин*;
директор учебно-методического центра Министерства сельского
хозяйства и продовольствия Республики Беларусь *И. М. Морозов*

Ефимчик, Е.Е.

Е 91 Человеческий фактор в управлении : конспект лекций
/ Е.Е. Ефимчик. – 2-е изд., доп. – Минск: БГАТУ, 2009. – 196 с.
ISBN 978-985-519-146-0.

Пособие «Человеческий фактор в управлении» подготовлено
доцентом кафедры управления и научно технического прогресса
ИПК и ПК АПК, кандидатом экономических наук Е. Е. Ефимчи-
ком.

В каждой лекции излагаются цели и содержание рассматри-
ваемой темы, затем приводятся контрольные вопросы, вопросы и
ситуации для обсуждения, а также список использованных и ре-
комендуемых литературных источников.

Материал предназначен как для преподавателей, так и для
слушателей системы повышения квалификации и переподготовки
кадров, студентов вузов, учащихся, всех, кто интересуется дан-
ными проблемами.

2-е издание пособия дополнено материалами для практических
занятий «Самооценка руководителя», включающими шесть уп-
ражнений-тестов для оценки уровня профессионально-деловых и
личностных качеств руководителя.

**УДК 005.32 (07)
ББК 65.290-2я7**

ISBN 978-985-519-146-0

© Е.Е. Ефимчик, 2009
© БГАТУ, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.	4
ТЕМА 1. Индивидуальные свойства личности. Темперамент и его влияние на управленческую деятельность.	7
ТЕМА 2. Особенности психических процессов и их влияние на результаты деятельности.	20
ТЕМА 3. Социальный опыт и направленность личности руководителя.	46
ТЕМА 4. Коллектив организации. Формальная и неформальная структура коллектива.	56
ТЕМА 5. Психологический климат в коллективе.	71
ТЕМА 6. Коммуникации в организациях. Психология общения.	79
ТЕМА 7. Организационные конфликты и управление ими.	108
ТЕМА 8. Власть и влияние. Формы власти и влияния.	124
ТЕМА 9. Лидерство и стиль руководства.	138
Материалы для практических занятий. САМООЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ.	154

ВВЕДЕНИЕ

Современные концепции менеджмента — результат длительного и сложного эволюционного процесса, который продолжается и в настоящее время, обогащая и совершенствуя теорию и практику управления.

До конца 20-х годов прошлого столетия в мировой науке и практике господствовал механистический подход — школа научного управления Тейлора, которая благодаря усилиям Анри Файоля и его последователей в 20-е годы развилась и трансформировалась в классическую (административную) школу.

Согласно подходу Тейлора обязанности менеджера заключались в планировании, направлении и контроле работы своих подчиненных с целью добиться от них наибольшей отдачи. От подчиненных требовалось безоговорочное выполнение планов, инструкций, указаний, мероприятий по контролю. Предполагалось обоснованное применение власти со стороны менеджера и безусловное повиновение со стороны подчиненных.

Главная забота о подчиненных состояла в организации его рабочего места таким образом, чтобы снизить физические затраты насколько это возможно и в результате получить максимальное количество продукции. Оплата труда определялась согласно «концепции экономического человека» через предоставление рабочим «справедливого дневного заработка за честную работу». Рабочие рассматривались как «биологические машины», когда задание им полностью расписано и выполняется механически. Это не могло удовлетворить психологические потребности человека, такие как желание ответственности, чувство собственной значимости и осмысленной, творческой, приносящей радость работы. То есть менеджеры определяли вместо рабочего, что ему надо и как его потребности удовлетворить, рабочий же должен был подчиняться диктату менеджмента.

Таким образом, тейлоровская школа занималась рационализацией выполнения работы на конкретных рабочих местах, т. е. повышением эффективности на уровне ниже управленческого. В отличие от этого, Анри Файоль и его последователи сделали главной заботой повышение эффективности применительно к работе всей организации. Однако, как школа научного управления, так и классическая, не очень заботились о социально-психологических аспектах управления. Хотя они и признавали значение человеческого