



## Тема 2. Психология организации

**Организация** – противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой противоречивыми целями, интересами, потребностями, взглядами.

**Организация** – непрерывное динамическое противоречие.

# Две тенденции

- Центростремительная подталкивает индивида к организации, к *сотрудничеству, к поиску общих целей и интересов.*
- Центробежная заставляет индивида избегать организационное давление, необходимость подчинять свои индивидуальные цели и действия требованиям организации, невозможность следовать исключительно собственным желанием и планам, порождает *чувство протеста, нежелание вступить в организованное взаимодействие с другими*

# ПОТРЕБНОСТИ

- Современная организация обеспечивает удовлетворение и формирование индивидуальных потребностей:
  - объективные (материально-финансовые ресурсы (заработная плата, премии, жилищные условия, услуги);
  - организационно-психологические (символические, статусные, развивающие).

- Чем актуальней потребность индивида и чем больше она связана с самим существованием человека, т.е. с его базовыми потребностями, тем больше его зависимость от организации, и тем легче она может направлять его цели, изменять поведение в нужном направлении без прямого насилия или давления.
- Вопрос какие средства преимущественно используются? Убеждение силой – палочный довод – *argumentum baculinum*?

# Способы решения базового психологического противоречия

- Лидерство (благодаря идентификации общей цели с личностью лидера и стремлению следовать за ним, Г.Форд)
- Трудовая мотивация (поиск ненасильственных средств корректировки индивидуальных целей).
- Организационная культура крепкая культура позволяет сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей.

- Профотбор (обеспечивает приток новых кадров, не только нужных организации специалистов, но и личностей обладающих определенной направленностью)
- Создание групп и неформальных взаимоотношений (создание рабочих команд (team building) использование группового потенциала, или блокирование групповой динамики, противоречащей цели организации).

# Уровни изучения организации

- **Индивидуальный**
- **Групповой**
- **Организационный**



# Основные понятия

- 1) **Управление** - вид индивидуальной или групповой деятельности, представляющей собой воздействие субъекта (технические системы, организационные структуры, люди) управления на объект (биологические, технические, социальные).
- 2) **Руководство** – процесс воздействия субъекта управления на личность или группу для достижения целей управления.
- 3) **Организация** от фр 'organisation; organiser' — устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать.

# Три смысловых значения организации:

- объединение людей (совместно реализующих цель на основе правил, процедур)
- внутренняя упорядоченность, согласованность (структура связей, норм, иерархия)
- совокупность процессов или действий (средств достижения целей)

# СХЕМА КОМПЛЕКСНОГО ОПИСАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

(модель 7 факторов Мак-Кинси):

- стратегия
- навыки, квалификация
- ценности
- структура
- система
- штат, кадры
- стиль

# ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- цель (образ желаемого результата)
- стратегия (базовые принципы, средства, приемы управления)
- состав и структура (формальные и неформальные группы, взаимосвязь)
- корпоративная культура (нормы, традиции, регламент)
- социально-психологический климат (эмоциональный мониторинг, интегративная оценка организации)

# ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1 Принцип необходимого разнообразия (У. Эшби) - субъект управления должен обладать не меньшей сложностью (компетентностью), чем объект управления.
- 2 Принцип переходного периода - перевод управляемой системы из одного состояния в другое должен иметь переходный период.
- 3 Принцип разделения функций - разделения труда по вертикали и по горизонтали

4

Принцип иерархичности - это конструкция, рассчитанная на прочность и устойчивость к воздействию внутренних и внешних деструктивных факторов.

5

Принцип централизации - степень распределения полномочий по вертикали (усиление при повышенной агрессивности внешней среды, низким уровнем организованности системы, необходимостью решения однотипных задач репродуктивного характера)

6

Принцип сбалансированности (оптимизированности) рабочего места - любое рабочее место создается для выполнения определенных функций, необходимых для эффективного функционирования и достижения, целей организации

# ОПТИМИЗИРОВАННОСТЬ РАБОЧЕГО МЕСТА

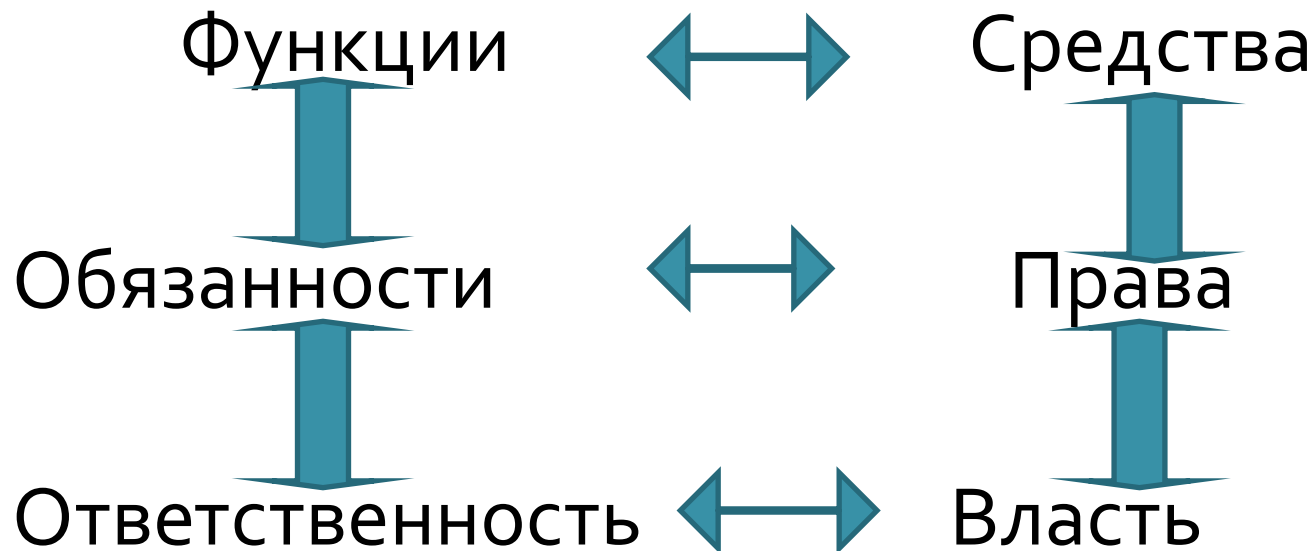
- 1) Обязанности должны быть связаны только с функциями;
- 2) Обязанности должны быть обеспечены определенным правом,
- 3) Ответственность может возникать лишь при невыполнении функций и обязанностей и должна быть адекватна степени нарушений;
- 4) Совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.



5) Функции должны быть обеспечены только теми средствами, которые необходимы для их выполнения. И не должно быть функций, не обеспеченных средствами, необходимыми для их выполнения.

6) Объем ответственности должен обеспечиваться соответствующей властью и наоборот

# Организационная матрица:



- **Функции** – это совокупность задач решаемых субъектом на данном рабочем месте.
- **Обязанности** – совокупность конкретных действий, обеспечивающих реализацию функций.
- **Ответственность** – подотчётность личности за реализацию требований организации, к его профессиональной деятельности и поведению. Виды: уголовная, административная, материальная, моральная.
- **Средства** – все то, что используется для реализации функций.
- **Права** – легитимная возможность осуществлять определенные действия в пределах служебных функций и обязанностей.
- **Власть** – это система отношений двух субъекта и объекта.

# Организационная власть

Организационная власть – процесс использования различных организационных средств (материальных, структурных, функциональных, информационных, психологических) для изменения целей поведения сотрудников в заданном направлении, даже в том случае, когда это противоречит их интересам, желаниям или убеждениям

# Виды власти

1. **Легитимная:** обеспечивается поддержкой масс.
2. **Легальная:** нормативно-правовая обусловленность и закреплённость в соответствующих документах.
3. **Власть поощрения (подкрепления):** основывается на положительном и отрицательном подкреплении.
4. **Власть принуждения:** основывается на наказании за неподчинение.
5. **Референтная власть:** основывается на стремлении объекта стать полноправным членом группы.
6. **Экспертная власть:** основана на профессиональных знаниях и умениях.
7. **Информационная власть:** монополия на информацию, и возможность манипулировать.
8. **Власть связей:** круг знакомств.

# Источники власти:

- **Легальные** - должностной авторитет
- **Легитимные источники:** личный авторитет
- научный (знания)
- деловой (компетентность, навыки и опыт)
- моральный (высокие нравственные качества)
- религиозный (вера)

# Нелегитимные источники власти

- Монополия на информацию, ресурсы (деньги, материальные средства).
- Возможность ограничивать и увеличивать свободу людей (увеличение рабочего дня, распределение обязанностей, дежурства, командировки, распределение отпусков, премий).
- Физическое превосходство
- Неформальные связи в организации и вне нее

# Мотивация подчинения

## ОСНОВЫВАЕТСЯ:

- на страхе,
- на привычке к повиновению,
- на убеждении в необходимости подчинения (традиция),
- на авторитете,
- на заинтересованности в целях



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации развиваются в предсказуемой последовательности опознаваемых этапов:

I. Экологический подход (О – естественный организм) Б.З.Мильнер, Р.Х.Холл

1. Этап становления
2. Этап роста
3. Этап зрелости
4. Этап старения
5. Этап упадка
6. Этап обновления или смерти

# *1. Этап становления*

- Инициаторы выявляют неудовлетворенные потребности или социальные нужды. Цели не приобрели четкости, активный творческий процесс. Характерными чертами является целеустремленность, способность рисковать и преданность. Директивный стиль руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Для сотрудников характерна высокая сплоченность и взаимодействие. Потребность в стабильном обеспечении ресурсами. При некомпетентности и неопытности руководителя распадаются (каждое второе предприятие малого бизнеса - первые 2 года, 4 из 5 – в первые 5 лет. Задача периода – быстрый успех.

## *2. Этап роста*

● Рост осуществляется неравномерно, рывками. Развиваются инновационные процессы, оформляется миссия организации. Коммуникации остаются неформальными. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с работниками первоначального состава. Основатели выполняют роли непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

## 3. Этап зрелости

- Увеличивается выпуск продуктов и расширяется рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Структура становится более комплексной и отработанной. Возрастает роль высшего руководящего звена, процесс принятия решений становится более взвешенным и консервативным. Роли учтены таким образом, что уход тех или иных членов организации не вызывает опасности. Основная цель – сбалансированный рост. С ускорением темпа роста, организация переоценивает свои успехи и возможности. Проявляются определенные недостатки, которые игнорируются

## 4. *Этап старения*

- Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Высшее руководство, не осознавая необходимости обновления, пытается восстановить былую динамику косметическими мерами. Однако громоздкая система контроля, бюрократизация организационных процессов, неадекватная стратегия, закрытость новым идеям, снижение мотивации работников – ведет к потере эффективности.

## 5. *Этап упадка*

- В результате падения организационной эффективности, конкуренции, ухудшения рыночной конъюнктуры, организация оказывается в кризисном состоянии: ее продукция и услуги пользуются меньшим спросом. Ухудшается организационный климат, растет число конфликтов, сокращение персонала. Борьба за выживание. Должна принять либо жесткую систему обновления, либо перестать существовать как самостоятельная структура.



## *6. Этап обновления или смерти*

- Или перестает существовать, либо предпринимает кардинальную попытку возрождения. Второй исход невозможен без прихода к руководству новых людей, уполномоченных а проведение реорганизации и осуществления плановой программы внутреннего организационного развития. Нередко эта работа связана с полной организационной санацией и напряжением всех сил и возможностей работников. Особую роль играет личность и подготовленность нового руководителя и его команды.

## II. Системный подход

О – динамичная, развивающаяся открытая система.

1. Этап замысла
2. Этап создания инициативной группы (вовлеченность, отсутствие норм).
3. Ориентация и формализация
4. Структурирование
5. Этап «тиражирования идей»



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- 1. МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ – большая сложность (высокая вертикальная и горизонтальная дифференциация), жесткая иерархия, высокая формализация поведения, ограниченный информационно-коммуникативный поток (сверху вниз), пассивное участие исполнителей в принятии решений.
- 2. ОРГАНИЧЕСКАЯ – низкая сложность и формализация, интенсивный информационный обмен, включенность персонала в принятие решений, гибкая и адаптивная координация достигается обменом мнениями и согласованием

- 1. ЛИНЕЙНАЯ – принцип единоначалия, жесткая вертикальная иерархия, различная функциональная направленность подразделений. Трудности: каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом, отсутствие гибкости, адаптивности не позволяет решать комплексные задачи.
- 2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ – принцип децентрации и полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. + ликвидация дублирования в решении задач, создает возможность для специализации подразделений по работам, единым содержательно и технологически. Трудности: нарушается принцип единоначалия, психологическая обособленность руководителей подразделений, считающих задачи своих подразделений первостепенными, ослабление горизонтальных связей, необходимость создания координирующего органа.



# Тема: Организационное поведение

# Организационное поведение как социальная наука

- **Организация** - это совокупность людей, объединенных определенными правилами и процедурами для достижения целей ее создателей и работников.
- **Поведение** - система взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для приспособления к среде

# Организационное поведение:

**Организационное поведение** – это двусторонний процесс взаимного влияния организации на людей и людей на организацию.

Область менеджмента ОП - это понимание, предвидение и управление поведением людей в рамках организаций (по Ф.Лютенсу)

**Задачи менеджеров в рамках ОП:**

- диагностика
- объяснение
- прогнозирование
- коррекция (влияние)

## **Базовые положения**

- **Вероятностный подход**
- **Ситуационный подход**
- **Ориентация на результативность**
- **Ориентация на практику**

# Уровни анализа

## Организационный

- Организационная структура
- Организационная культура
- Организационные коммуникации
- Фазы жизни организации

## Групповой

- Рабочие группы в организации
- Межгрупповое взаимодействие
- Команды в организации
- Организационные субкультуры

# Индивидуальный

- Мотивация
- Удовлетворенность работой
- Лояльность
- Карьерные ориентации (планирование карьеры)
- Обучение
- Межличностные отношения
- Стресс



# Подходы к организации и организационному поведению

- **Экономический подход** – набор механических отношений: алгоритм, эффективность, надежность, предсказуемость
- **Органический подход** – живая система, отождествляется с организмом, который имеет рождение, взросление, старение и смерть, и функционирует как мозг, соединяя линии управления, коммуникации, контроля.
- **Гуманистический подход** – культурная среда – процесс создания реальности (через символы), которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему поведению

