

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Сибирский государственный индустриальный университет»**

**Кафедра – социально-гуманитарных дисциплин**

# **Раздел 1. «Организация как система»**

**Составитель:  
к. псих. н., доцент В.Е. Хомичева**

# План

- ▶ 1. Организация как система. Понятие организационной психологии.
- ▶ 2. Предмет организационной психологии. История возникновения организационной психологии.
- ▶ 3. Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии. Характеристика классических моделей организации.
- ▶ 4. Школа человеческих отношений. Исследования Мэйо. Теория Х - Y Д. МакГрегора. Теория Z Оучи. Теория организации Э. Кирхлера. Теория организации К. Майер-Пести. Теория организации Е. Хофманн.
- ▶ 5. Современные теоретические парадигмы организационной психологии: процессный, системный подход; ситуационный подход.
- ▶ 6. Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии. Структура организации. Виды и типы организационных структур.
- ▶ 7. Типы организационных структур. Линейно-функциональные и линейно-штабные структуры как пример иерархических организаций.
- ▶ 8. Сущность делегирования. Причины сопротивления делегированию: занятость, недостаточная компетентность, отношения с вышестоящим руководством, боязнь конкуренции и потери авторитета, недоверие к подчиненным.
- ▶ 9. Правила делегирования для руководителя.

# Понятие организации и организационная психология

**Организация** - это такая система, свойства которой не сводятся к сумме свойств, какими обладают ее части (подсистемы) по отдельности. Организация как система обычно является следствием организации как процесса.

**Организационная психология** – прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

Зарождение организационной психологии как самостоятельной практико-ориентированной научной дисциплины чаще всего связывают с выходом в свет еще в 1913 г. в США учебника Г. Мюнстерберга «Психология и эффективность производства».

В качестве средств рассматривались схемы совершенствования отбора работников, организации производственного процесса, структурирования рабочего времени, а также разрешения проблем, возникающих на рабочем месте.



**Гуго Мюнстерберг**

# Предмет исследования организационной психологии

Предметом исследования организационной психологии являются разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие.

К ним, прежде всего, относятся:

- ✓ трудовая деятельность;
- ✓ личностно-ценностная сфера работников;
- ✓ их профессионально-важные качества;
- ✓ групповые процессы;
- ✓ мотивация;
- ✓ лидерство;
- ✓ организационная культура;
- ✓ разнообразные организационные переменные.

# Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии

Организация как разновидность социальных систем основывается на группах людей. Согласно определению М. Мескона, для того чтобы считаться организацией, группа людей должна соответствовать следующим требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, как минимум, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

# Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии.

Организации, согласно обозначенным выше требованиям, можно условно разделить на два типа:

- 1) формальные – специально созданные группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- 2) неформальные – группы, возникающие спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие очень часто. Неформальные организации существуют почти во всех формальных организациях.

# Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии

Организации можно классифицировать и в зависимости от выполняемых ими функций или целей:

- производственные или экономические – производят товары, оказывают услуги, обеспечивают материальное существование общества;
- поддерживающие – ориентированы на социализацию индивидов для выполнения ими соответствующих ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность);
- адаптивные – создают знания, разрабатывают и проверяют теории (обеспечивают информационную интеграцию общества);
- политические – осуществляют общую регуляцию, координацию и контроль ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации).

# Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии

По количеству достигаемых целей организации так же можно разделить на два типа:

- простые, преследующие хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами;
- сложные, имеющие набор взаимосвязанных целей

# Классическая модель

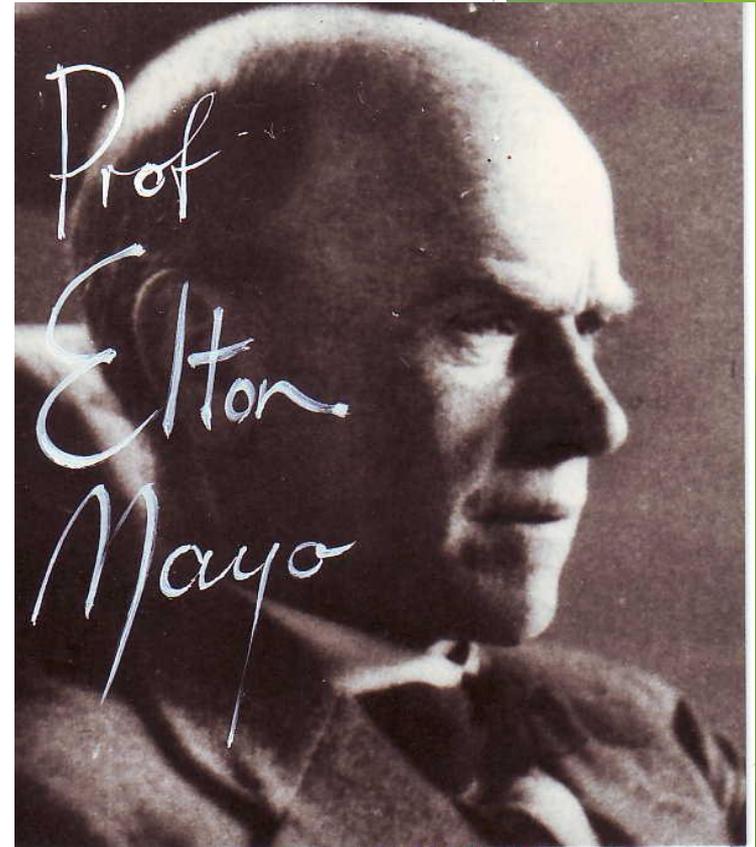
**Главное в этой модели** – единство командования и четкое распределение обязанностей. Основные средства – планирование, координация, контроль.

**Основные черты** организации классической модели можно представить следующим образом:

1. Организационные цели – получение экономических и других заданных результатов, вклад в их достижение.
2. Структура и процессы – рационально построенные иерархические структуры, четко регламентированные процессы по выполнению заранее специализированных функций.
3. Характер организационного поведения – выполнение предписанных функций, работ, полностью регулируемое рациональное поведение.
4. Тип системы управления – механистический, т. е. совокупность элементов формальной структуры (подразделений, функций, должностей и т. д.), взаимодействующих, подобно механизму, для достижения целей.
5. Развитие – сознательное, продуманное, заранее обоснованное и спланированное, приспособленное к меняющимся условиям

# Школа человеческих отношений

Данная школа сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует с другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.



**Элтон Мэйо (1880-1949), основатель школы «человеческих отношений»**

# Теории «Х» и «Y» Макгрегора

Дуглас Макгрегор, ученый, известный работами в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией «Х».

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений авторитарного руководителя. Макгрегор назвал их теорией «Y»



**Дуглас Макгрегор**

# Теория «Х»

## Согласно теории «Х»:

- ❖ люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- ❖ у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- ❖ больше всего люди хотят защищенности;
- ❖ чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

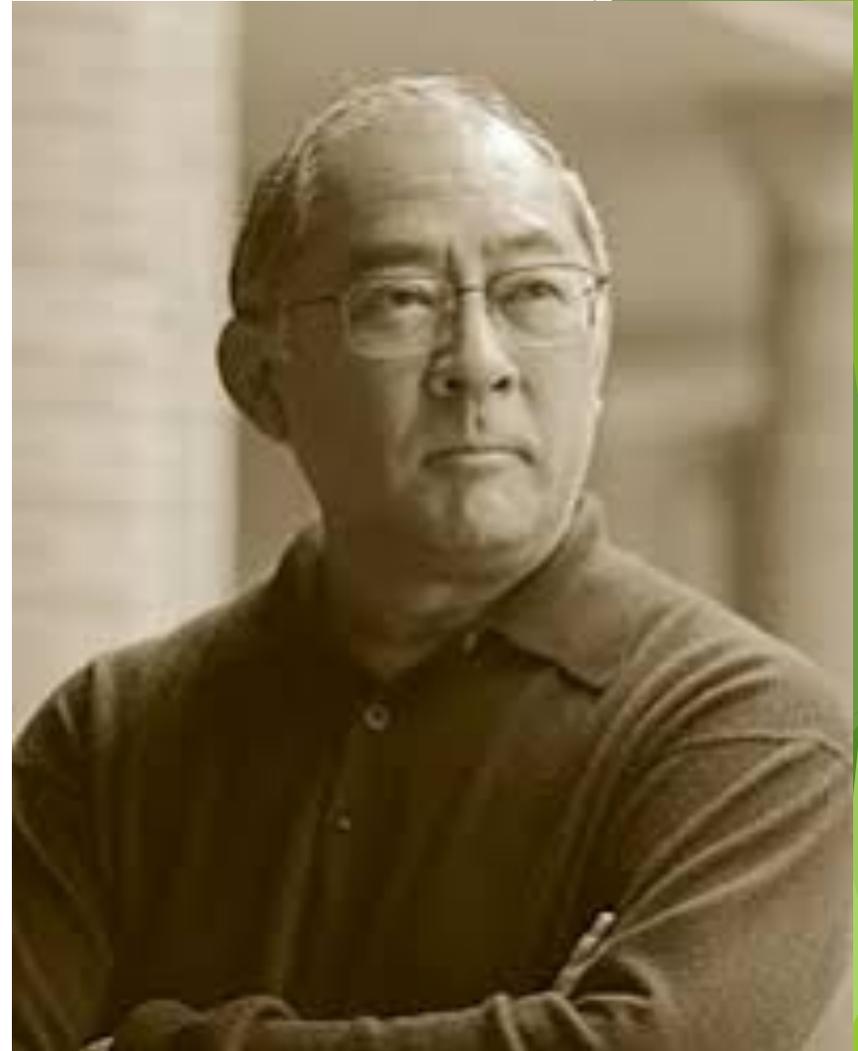
# Теория «Y»

## Согласно теории «Y»:

- ❖ труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;
- ❖ если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- ❖ приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- ❖ способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

# Теория «Z». Т. Оучи

Главная отличительная черта этой теории – обоснование коллективистских принципов мотивации и менеджмента в целом. Мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятия как одной большой семьи, одного рода.



# Процессный подход

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

При процессном подходе управление рассматривается как процесс - серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Существует несколько взглядов на состав функций управления, наиболее признанными считаются следующие функции - планирование, организация, мотивация и контроль.

Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

# Системный подход

Руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему.

# Ситуационный подход

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться

# Структура организации

## Виды и типы организационных структур

Под организационной структурой понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

# Типы организационных структур

**Иерархический тип** — это формирование структуры управления исходя из внутреннего строения организаций, разделения работ и рационализации управления. Второй исходит из необходимости постоянного приспособления структуры управления к условиям внешней среды, получивший название органического.

**Органический тип** структуры управления отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

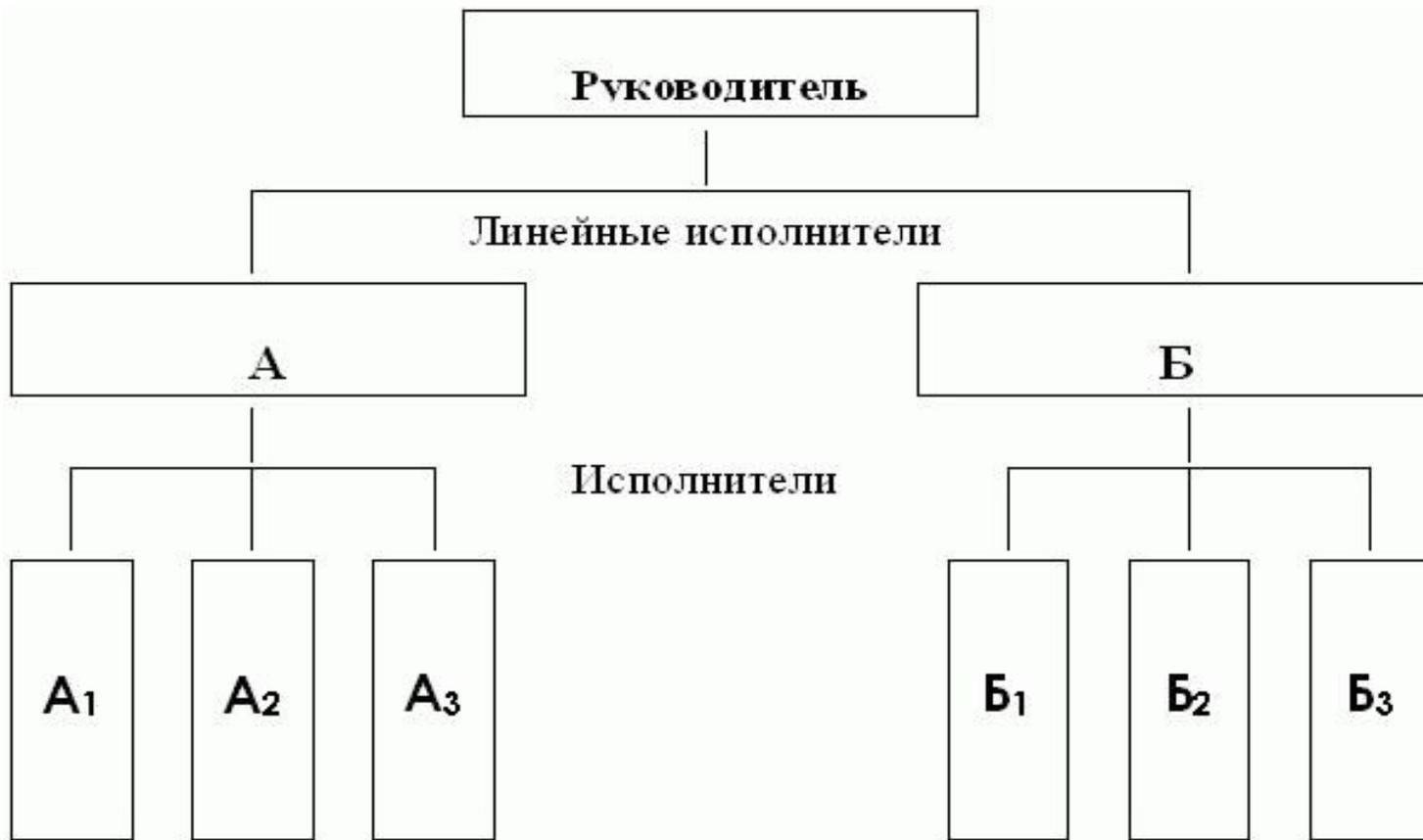
# Типы организационных структур

Иерархический тип представлен следующими структурами:

- ❖ Линейная
- ❖ Линейно-функциональная
- ❖ Функциональная
- ❖ Дивизионная

Органический тип включает в себя **матричной структурой**

# Линейные структуры



Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал, НИОКР, инновации и т. д.).

# Линейно-функциональная



**Линейно-функциональная** - такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

# Функциональная



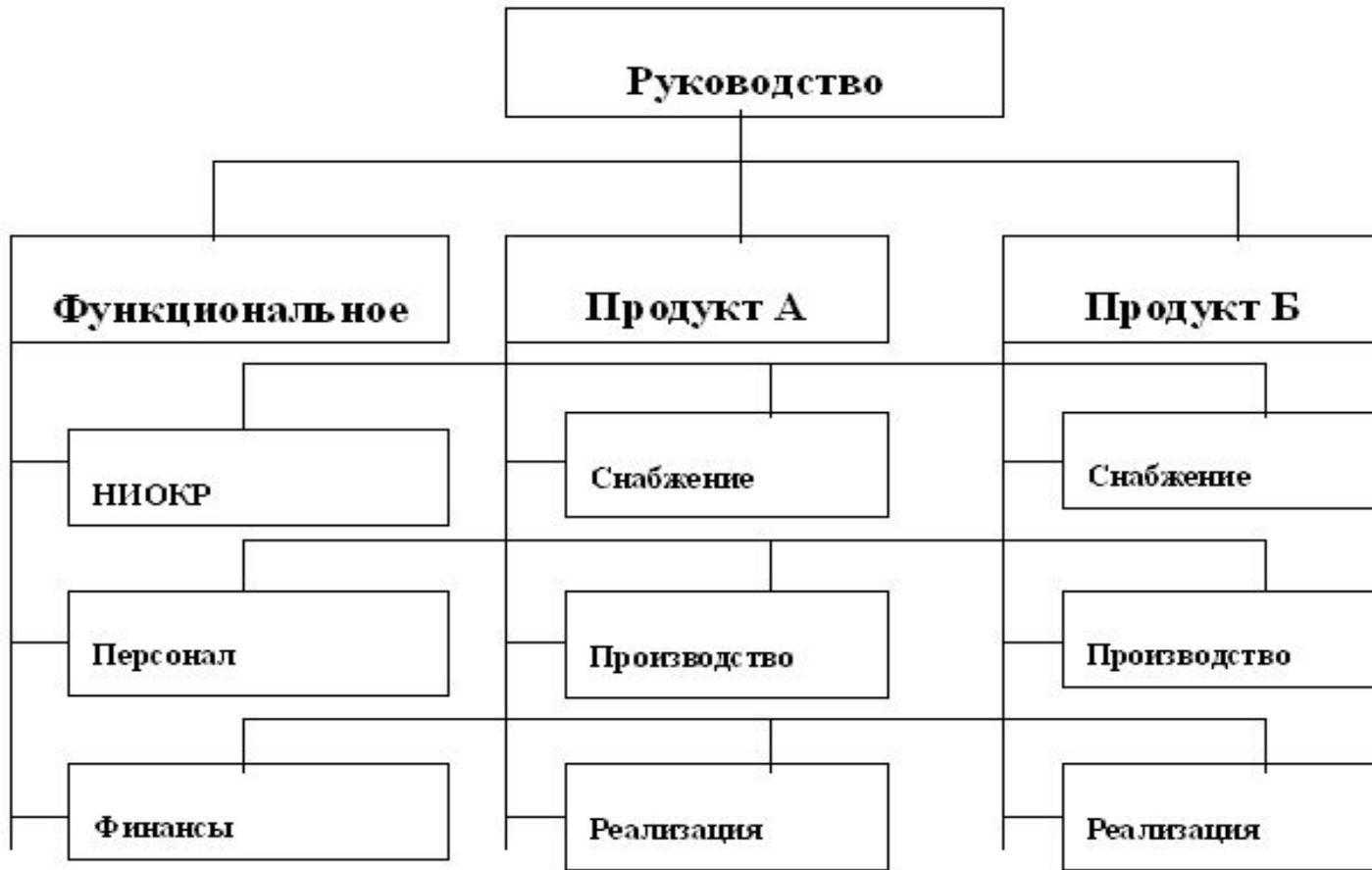
**Функциональная** - данная структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д.

# Дивизионная



**Дивизионная** - в этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением.

# Матричная



**Матричная** - такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

# Ключевая роль делегирования в реализации функции организации.

**Делегирование** - это управленческое действие многие менеджеры небезосновательно считают секретом успеха. Кто умеет делегировать, тот чаще других достигает успеха в управленческой деятельности.

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.

# Делегирование

Менеджер может избегать делегирования по следующим причинам:  
Недоверие к подчинённому, убеждённость в его неспособности качественно выполнить делегированную работу.

2. Боязнь за свой авторитет.

3. Отсутствие дополнительного времени на разъяснение и контроль на первых этапах делегирования.

4. Низкая квалификация руководителя, незнание техники делегирования.

5. Недооценка руководителем преимуществ делегирования.

Противодействие подчинёнными связано:

- неуверенность в своих силах, ощущение нехватки знаний и опыта для выполнения новой работы,
- боязнь вызвать критику со стороны руководителя,
- нежелание нести дополнительную ответственность,
- слабая мотивация подчинённых

# Правила делегирования полномочий.

## 4 ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

- ◆ Целеполагание
- ◆ ограниченная свобода действий
- ◆ хорошая мотивация
- ◆ обратная связь

# Список источников

1. Мандель Б. Р. Современная организационная психология. Модульный курс [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Р. Мандель. – Электрон. дан. – Москва : Директ-Медиа, 2016. – 446 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/185079> (дата обращения: 15.08.2017).
2. Ступницкий В. П. Психология [Электронный ресурс] : учебник / Ступницкий В. П., Щербакова О. И., Степанов В. Е. – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К°, 2017. - 519 с. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/books/200175> (дата обращения: 15.08.2017).
3. Семенов А. К. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К, 2016. - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394024825.html> обращения: 15.08.2017).