

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания для
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Б1.В.ДВ.02.02 Организационная психология

Направление подготовки : 36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза

Профиль подготовки : Ветеринарно-санитарная экспертиза

Форма обучения : заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Основы организационной психологии.....	3
1.5. Лекция № 2 Современные теории организаций	7
 2.Методические указания по проведению практических занятий	10
2.1.Практическое занятие № ПЗ-1 Лидерство и руководство - сравнительная характеристика	10
2.2.Практическое занятие № ПЗ-2 Сущность и виды управленческих решений	10
2.3. Практическое занятие № ПЗ-3 Управленческое (деловое) общение.....	10

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1 (2часа).

Тема: «Основы организационной психологии»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Объект, предмет и задачи организационной психологии.
2. История развития организационной психологии.
3. Современное состояние организационной психологии.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1 Объект, предмет и задачи организационной психологии

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области – менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг, и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности.

Основные понятия: управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления.

Психология управления изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. *Кибернетика* – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как управление информацией. В настоящее время акцент делается на управлении поведением людей. В менеджменте управление понимается более широко – как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001].

К объектам управления относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди

них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

Управление – это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает основная проблема управления: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на **три** основные категории.

1. Институциональный уровень – высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) – самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т. д.

2. Управленческий уровень – руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т. д.

3. Технический уровень – руководители низшего звена – осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т. п.

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование – одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация – действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация – разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль – мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

1. Субъект управления – руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления – люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) – система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).

Цели могут быть: а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления – мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления – мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит вторую проблему управления: проблему манипулятивности управленческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управленческом взаимодействии. Эту проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными субъектами, что приводит к неоднозначности их реакций на управленческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

Основные понятия: школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»

Персоналии: Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились четыре школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.
2. Административная школа.
3. Школа «человеческих отношений».
4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление школы научной организации труда (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности – несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов – материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки – тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер **Фрэнк Гилберт**. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича:

сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

Основное внимание уделялось *содержанию* работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления – планирования, контроля – от собственно исполнительской функции.

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером Анри Файолем («отцом менеджмента»). Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мейо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы Western Electric, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, отрабатывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т. д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен назвали «хотторнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны

руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, – **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

Лекция № 2 Тема: «Современные теории организаций» (2 часа)

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Теории X, Y, Z о природе человека.
2. Потребности как основа мотивации труда.
3. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двухфакторная теория Херцберга, теория приобретенных потребностей Макклелланда.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

Организация – это относительно обособленная, организационно оформленная группа людей, объединенных совместной деятельностью.

Элементами коллектива являются его члены, обладающие определенными личными чертами и особенностями. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам:

1. Наличие общей цели у всех ее членов. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех;
2. Психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею. В основе этого лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство и т.д.;
3. Практическое взаимодействие людей в процессе достижения их совместной цели. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива оказывается существенно больше суммы потенциалов каждого из его членов;
4. Постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования группы.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека. По отношению к каждой личности он выполняет определенные функции:

1. Быть членом коллектива – значит реализовать социальную потребность – сопринадлежность к группе. Человеку необходимо принадлежать к группе, получать поддержку и оценку равных ему по квалификации лиц.
2. Через коллективы происходит социализация личности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил.
3. Коллектив образует для отдельной личности социальную среду ее существования. Человеку приходится работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы.

4. В группе происходит самореализация личности. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, первенству в соревновании.

Коллективы – это сложные социальные явления.

Трудовой коллектив предприятий и организаций обладает сложной структурой. Она включает: административно-производственную структуру, социальную и социально-психологическую.

Административно-производственная структура коллектива предприятия состоит из органов управления и торгово-производственных подразделений. (в потребительском обществе: аппарат управления и торговые единицы). Данная структура составляет формальную структуру коллектива предприятия, при которой функции трудового коллектива, права и обязанности его подразделений и каждого работника определены Уставом, Положением и должностными инструкциями.

Социальная структура характеризуется составом работников коллектива по квалификационному, половозрастному и культурно-техническому признакам.

Социально-квалификационная структура коллектива отражает количественное и качественное соотношение между соответствующими группами работников: руководителями, специалистами и т.д.; эти соотношения должны быть оптимальными, позволяющими коллективу эффективно осуществлять свои функции.

Половозрастная структура характеризует соотношение работников коллектива по полу и возрасту. Нужно, чтобы коллектив был разнополым и сочетал в себе людей разных возрастов.

Культурно-технический уровень характеризует соотношение работников коллектива по уровню общего и специального образования, соответствие уровня образования занимаемой должности, овладение членами коллектива знаниями своей специальности, достижениями технического прогресса.

Социально-психологическая структура коллектива – это его внутренняя или неформальная структура, в основе которой лежат определенные, социально-обусловленные ценности, нормы и ожидания, максимально разделяемые всеми членами коллектива и принимаемые форму непосредственных межличностных отношений между членами коллектива.

В социальной психологии принято различать основной коллектив предприятия от его первичных коллективов.

Первичный коллектив – наименьшая часть по численности, более неделимая составная часть общего коллектива предприятия (в составе магазина – торговые комплексы, отделы, секции, бригады, отделы аппарата управления). Первичный коллектив – звено связи между личностью и основным коллективом; члены его находятся в постоянном деловом, бытовом общении.

Психология трудового коллектива имеет сложную структуру. На ее формирование оказывают влияние такие групповые психологические явления, как контактное общение – неотъемлемый элемент жизнедеятельности любого первичного коллектива и межличностные психологические отношения, в результате которых возникает обмен мыслями, взглядами, появляются различные формы взаимных отношений друг к другу, симпатии, антипатии, которые представляют межличностные отношения.

В процессе контактного общения и взаимоотношений в каждом трудовом коллективе между его членами складываются отношения двух типов: формальные и неформальные.

Формальные коллективы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

Неформальные коллективы создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. В большинстве организаций существует не одна, а множество неформальных групп. Сила их воздействия достаточно большая в организации, а при определенных условиях может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства.

Существование неформальных групп и объединение в них работников усиливает основные функции коллектива и добавляет новые. В неформальной группе больше возможностей оказать или просить помощь коллег. Таким образом, работники стремятся участвовать в таких группах.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие №1 (2 часа)

Тема: ««Лидерство и руководство - сравнительная характеристика»»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Лидерские черты, мотивации и поведение
2. Виды лидерства и типы лидера
3. Стили руководства. Власть и влияние как психологическая основа лидерства и руководства
4. Межличностные коммуникации в организации
5. Виды управленческого общения

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Теория компетентности. «Харизматическое лидерство» и «трансформационное лидерство». Суть поведенческого подхода к лидерству: теория Д. МакГрегора, система стилей лидерства по Лайкерту, «управленческая решетка» Блейка и Мутона. Ситуационная теория эффективного управления: ситуационная теория Ф. Фидлера, теория ситуационного руководства П. Херси и К. Бланшара, теория «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.

2.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: «Сущность и виды управленческих решений»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности
2. Факторы, определяющие качество управленческих решений
3. Причины принятия «удовлетворительных решений»
4. Этапы принятия управленческих решений
5. Методы принятия групповых решений

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия решения. Основные этапы разработки управленческих решений вы знаете. Основные факторы, влияющие на поведение руководителя при принятии решений (В. Врум и Ф. Йеттен). Барьеры и ограничения при принятии управленческих решений. Влияние подсознания на принятие решения. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений. Формы и методы групповых дискуссий в организации.

2.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: «Управленческое общение в деятельности руководителя »

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Специфика управленческого общения.
2. Культура и психотехнологии управленческого общения.
3. Психологические "барьеры" и "ловушки" управленческого общения.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Психологические аспекты ведения деловой беседы. Из чего состоит структура беседы. Деловые совещания и оценку деловых качеств подчиненных. «Деловая дискуссия» и эффективная форма проведения совещания. Формы дискуссий, способы их организации и проведения.