

# Тема 1. Введение в организационную психологию

# Организационная психология как наука

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

# ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

- Центральная проблема – степень и направленность влияния социально-психологических факторов на повышение эффективности труда

При анализе явлений в организации оперируют следующими понятиями:

- организация,
- личность работника,
- отношение к труду

# Исследование организации

Предполагает изучение категорий:

- - структура и функции;
- - динамика организации;
- - социально-психологический климат;
- - причины возникновения и способы разрешения конфликтов;
- - процесс внедрения нововведений

# Изучении личности работника

Предполагает изучение категорий:

- - адаптация работника в организационных условиях;
- - личность руководителя;
- - подбор, расстановка, аттестация персонала;
- - организация профессионального обучения;
- - изучение потребностей, интересов, норм, ценностей;

# Изучение отношения к труду:

Предполагает изучение категорий:

- - удовлетворенность;
- - производительность;
- - трудовая, общественная активность;
- - дисциплина;
- - стимулирование (моральное, материальное)

# ЗАДАЧИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- - оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения (изучение и фиксация деловых, профессиональных качеств, способностей);
- - оценка трудового вклада (качество, количество, морально-психологическая надежность, степень доверия, сотрудничества с администрацией);
- - профессиональная ориентация и консультирование;
- - социально-психологическое обучение и повышение квалификации;
- - ускорение процессов адаптации



# ЗАДАЧИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

- - аттестация должностей (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);
- - изучение условий труда, организации рабочих мест;
- - анализ личности работника в системе организации (отношения к труду, удовлетворенности, мотивации и стимулирования, безопасности труда)

# ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

- - обеспечение внедрения нововведений и реорганизации, изучение спроса (маркетинг);
- - формирование групповых норм, морали, организационной культуры;
- - организация системы коммуникаций;
- - профилактика и разрешение конфликтов;
- - контроль за состоянием социально-психологического климата;
- - создание «команды»
- - повышение дисциплины (поощрения, наказания);
- - лояльность по отношению к организации;

# ЗАРУБЕЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Психология менеджмента:

- 1) Определение целей и задач;
- 2) Разработка функциональной структуры;
- 3) Координация и интеграция в целях создания конечного продукта;
- 4) Работа с персоналом (мотивация, информация, контроль, стимулирование);
- 5) Создание единой организационной системы для достижения внутренней согласованности и производительности

# ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

1. **Научный менеджмент Ф.Тейлора** – заложил принципы научного управления, направленные на рационализацию индивидуального труда.
2. **Экспериментальная психология** – поиск объективных принципов, законов и прогнозирования человеческого поведения.
3. **Дифференциальная психология** – изучение индивидуальных различий.

# ТРИ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДА

1. Американская классическая школа (теория Ф.У. Тейлора, Г. Эмерсона);
2. Американская социально-психологическая школа (теория «человеческих отношений» Э.Мейо, мотивации труда Д.Мак-Грегора, теория обогащения работы Ф.Херцберга)
3. Японская школа

# I. АМЕРИКАНСКАЯ КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА

- конец XIX начало XX
- Ф.У.Тейлор; Л.Гьюлик;
- Дж.Муни; Э.Брег;
- Л.Ален; Л.Урвик;
- М.Фоллет; К.Шелтон;
- Г.Эмерсон

# ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

Выявление организационных, психологических, социально-психологических факторов повышения эффективности труда

Бихевиоральный подход:

S  $\longrightarrow$  R (Дж. Уотсон)

S (+/-) R (Э. Торндайк)

S  $\longrightarrow$  I  $\longrightarrow$  R (Э. Толмен)

Поведение зависит от последствий (Б. Скиннер)



# Основные положения Бихевиоризма:

- 1) психология должна заниматься предсказанием реального поведения и его управлением;
- 2) поведение – реальность, которую можно верифицировать, идентифицировать и измерить.
- 3) поведение – внешняя форма проявления психики
- 4) цель поведения – адаптация;  
поведение, не обеспечивающее адаптацию – патологическое.



5) основным механизмом формирования поведения является научение. Научение – процесс приобретения и сохранения определенных видов поведения на основе реакции на возникшую ситуацию.

6) Повторяющиеся действия превращаются в привычку. Если действия не повторяются или не подкрепляются, то они угасают.

7) Повторяющиеся действия превращаются в привычку. Если действия не повторяются или не подкрепляются, то они угасают.

8) **Б.Ф.Скиннер** обнаружил, что поведение усиливается или ослабляется теми событиями, которые за ним следуют, т.е. зависит от последствий - подкрепления. Позитивное подкрепление (похвала). Негативное подкрепление (удаление чего-то неприятного из ситуации - избегание наказания)

# Поведение усиливается при следующих подкреплениях

- устранение неприятностей;
- привлечение внимания;
- аффектация (демонстрация сильных эмоций – проверка родителей);
- улыбка или любая форма одобрения;
- предоставление возможности заниматься любимой деятельностью;
- предоставление власти;
- удовольствия (сладкое, еда, секс);

# ТЕОРИЯ Ф.У.ТЕЙЛОРА (механистический подход)

- родоначальник теории научного управления, социальной психологии;
- система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализация и интенсификация трудового процесса
- определил связь технологического процесса с деятельностью и психикой
- первым применил психологические тесты , наблюдение, интервью, анкетирование при приеме на работу и определении квалификации


# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

- 1) Увеличение комфорта и благосостояния человечества - главная цель производства;
- 2) Предприниматели должны нести ответственность за интересы всего общества, а не только их частного капитала;
- 3) Система необходима для получения максимальных прибылей и возможностей выстоять в конкурентной борьбе;
- 4) Система должна дать знания о рациональном ведении производства;

5) ЖЕСТКАЯ регламентация рабочего времени, СТАНДАРТИЗАЦИЯ приемов каждой операции, поточные линии)

6) Непрерывный контроль и принуждение (рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен - группы надсмотрщиков, инспекторов)

6) Сочетание материальной заинтересованности (стимулирование индивидуальной ответственности) и «разумного эгоизма» (средства в развитие производства, техники, технологии)



7) Оперативный контроль за работой цехов (своевременные организационные изменения);

# СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- ЖЕСТКО стандартизированные методы, приемы, орудия
- Строгая регламентация рабочего времени
- Отработка приемов каждой операции
- Введение поточных линий



# ТЕОРИЯ Г.ЭМЕРСОНА

- Получил образование инженера в Германии, работал в США
- В книге «Двенадцать принципов производительности» сформулировал принципы правильной организации труда как отдельного исполнителя, так и производственного процесса;
- Предложил методику достижения максимальной эффективности управления

# ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

- Истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при **МИНИМАЛЬНЫХ УСИЛИЯХ**.
- Напряжение и производительность вещи прямо противоположные
- Работать напряженно - стремление выполнить план любой ценой - путем аврала, командных методов управления, принуждения работников
- Работать продуктивно – прилагать минимальные усилия

- Не производство должно подстраиваться к управлению, а управление должно обслуживать производство

# 12 ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала
2. Здравый смысл (если производство не приносит прибыли, товар не раскупается – значит есть причины, зависящие от организаторов и менеджеров, необходимо их найти и устранить)

3. Компетентная консультация (целесообразно и выгодно привлекать социологов, психологов, конфликтологов)
4. Дисциплина (четкое распределение функций: за что отвечает, как и кем может быть поощрен, наказан);
5. Справедливое отношение к персоналу: «лучше работаешь – лучше живешь»;
6. Обратная связь (нарушение ведет к сбоям в системе управления);

7. Порядок и планирование работы

8. Нормы и расписания (учет резервов, умение их реализовать и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии)

9. Нормализация условий (создавать технологии, машины, чтобы человек мог производить больше)

10. Нормирование операций (чтобы в состоянии был выполнить)

11. Письменные стандартные инструкции (освобождают мозг от инициативы, изобретений, творчества)

12. Вознаграждение за производительность (система оплаты, которая учитывает время, умения, качество работы).

# КЛАССИЧЕСКАЯ БЮРОКРАТИЯ (М.ВЕБЕР)

- Цель – стандартизировать работу, описать основные принципы управления – ВЛАСТИ
- Достоинства – точность, быстрота, компетентность, постоянство управленческого процесса, служебная тайна, единоначалие, минимум конфликтов, экономичность в управлении.
- Недостатки – ограничение индивидуальных действий на уровне управления, проблемы с включенностью и мотивацией персонала



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Управленческая деятельность осуществляется постоянно;
2. Точно определена сфера власти и компетенции каждого уровня и специалиста
3. Иерархия власти образует основной принцип контроля за деятельностью управленца
4. Управленец отделен от собственности, а должность отделена от человека

5. Управленческая деятельность – профессия, поэтому д.б. система образования

6. Управленческие функции документируются и четко регламентируются

7. В управлении господствует принцип безличности – деперсонализация должности

# ПРОТИВОРЕЧИЕ

1. Способы для достижения экономической эффективности не стимулируют рост мотивации персонала.
2. Ограничение возможности продвижения персонала по службе.
3. Ограничение возможности достижения личных целей: профессиональной мотивации, престижа, стабильности работы, отдыха, семейной и личной жизни.

Бюрократическая модель находит применение в военных и крупных организациях массового производства

# МОДЕЛЬ МЕРТОНА

- Основное требование:

привести индивидуальное ролевое поведение в организации к предписанным требованиям с достаточной детализацией.

Акцент на роли и положении в иерархии – уменьшает персонифицированное отношение к работе.

Преодоление этого:

Девиз: «клиент всегда прав»

# МОДЕЛЬ А.В.ГОУЛДНЕРА

- Последствия использования обезличенных правил – снижение власти руководителей, т.к.
  - 1) Снижение стандартов эффективности – минимальное выполнение работы (переработка подвергается санкциям), что противоречит росту эффективности организации,
  - 2) Подавление инициативы
  - 3) Унифицированный спрос на продукцию

# Модель Хофштеде

Показатель: высокий уровень избегания неопределенности – желание предсказуемости и ПРАВИЛ (неясных, непоследовательных) –  
ИГНОРИРОВАНИЕ  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ

Когда уровень избегания низкий – правила устанавливаются при необходимости.

# НЕДОСТАТКИ БЮРОКРАТИИ

- Консервативность;
- Медлительность по отношению к изменению окружающей среды;
- Громоздкость организации;
- Множество уровней в иерархии власти – потеря контакта.

# ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ БЮРОКРАТИИ

- Бюрократическая модель находит применение в военных и крупных организациях массового производства (McDonald's руководство 300 стр)
- В государствах со сверх-централизованной экономикой
- При устойчивой окружающей среде и определенности



# СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Т.ПАРСОНС

В основе социальная функция организации

- Принимает за основу социальные переменные

- Цель организации – обслуживать общество
- Функция производства – обеспечивать рабочими местами, помогать обществу
- Принятие общих норм и ценностей
- Организации – это естественные системы, которые стремятся выжить за счет АДАПТАЦИИ (успешные и неуспешные). Зависят от отношения к ним общества.

# СТРУКТУРНО- ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

- К. Левин

Концепция о квази-постоянном равновесии – балансе отношений внутри организации (чрезмерное внимание к эффективности и/или стабильности) и между организацией и окружающей средой (интересы потребителей).

# СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

- У.Мастенбрук
- Акцент на конфликтах и противоречиях интересов во внутреннем и внешнем пространстве.
- Организация – коалиция дивергентных интересов – сети взаимозависимых групп с отношениями сотрудничества и конкуренции.

## II. АМЕРИКАНСКАЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА

- Возникло в США в 20-е гг XX века

Э.Мейо

У.Мур

Ф.Ротлисбергер

У.Диксон

Д.Мак-Грегор

К.Арджайрис

Р.Лайкерт

Ф.Селзник

Ф. Херцберг

А.П.Слоун

- Социальные переменные – единственное на что можно влиять, когда функциональные методы исчерпали свою возможность увеличить экономическую продуктивность.
- Организация – место для самореализации личности (группа по интересам).
- Противопоставление социальных интересов продуктивным целям.
- 80% вновь созданных организаций распадаются в первые 5 лет;

# ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

- Влияние социально-психологических факторов:
- - сплоченность
- - взаимоотношения с руководством
- - климат
- - удовлетворенность трудом

# ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ Э.МЕЙО

- Элтон Мейо (1880-1949), американский социолог, психолог
- основоположник организационной социологии

# ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

- повысить уровень мотивации к труду;
- психологически подготовить к нововведениям;
- улучшить качество организационных и управленческих решений;
- развивать сотрудничество между работниками и мораль;
- содействовать личностному развитию



# ХОТТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ

## 1. Эксперимент 1 (1924 г.)

Текучность кадров:

- одновременные перерывы;
- станки полукругом для общения;
- введение медсестры с ролью психолога и передачи информации администрации.
- Вывод: важность процесса общения

- Эксперимент 2 (1928 г.)

## Western Electric Company

- разделил на контрольную и экспериментальную группу
- увеличил освещенность
- рост производительности в обеих
- Вывод: важность внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей.

- Эксперимент 3

В экспериментальной группе: повысил оплату труда, дополнительные перерывы, два выходных дня.

Отменил их, но производительность осталась на высоком уровне

Вывод: 1) важна «социобильность» - потребность принадлежности к группе;

2) существование формальных и неформальных групп; 3) значение

- Эксперимент 4

В группу из 14 рабочих внедрил психолога

Выявил внутригрупповую мораль: 1) не делай слишком много; 2) не делай мало; 3) не заносись, не выделяйся;

Вывод: существование внутригрупповой морали и норм взаимоотношений и поведения.

# ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Объективные: условия и организация, заработная плата;
- Субъективные: влияние группы на поведение человека; межличностные отношения; мотивы и ценности; механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникативные барьеры

# ДОКТРИНА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»

1. Человек – «социобильное» существо, ориентированное на принадлежность группе и включенное в контекст группового поведения.
2. Бюрократическая организация с жесткой иерархией несовместима с природой и свободой человека.
3. Руководители должны ориентироваться на людей, а не на продукцию.
4. Вознаграждение всей группы эффективнее вознаграждения одного человека. Социальное эффективнее экономического. Демократический стиль, удовлетворенность трудом и взаимоотношениями, сотрудничество – элементы социального вознаграждения.

# СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- 1) Паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников,
- 2) Гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новой техники и технологий, созданием благоприятных условий труда;
- 3) Принятие коллегиальных решений, демократический стиль;
- 4) Просвещение работников, профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации



# ТЕОРИЯ Д.МАК-ГРЕГОРА

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) – американский индустриальный психолог и менеджер, создатель теории мотивации труда.

Критика теории Тейлора и Мейо как «твердого» и «мягкого» подхода.

Твердый – жесткий контроль, манипуляция; сопротивление, саботаж.

Мягкий – удовлетворение интересов работников, отказ от управления, от исполнения своих функций.



# ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

- Создание таких организационных условий и применения таких методов, которые позволили бы человеку реализовать свой личностный потенциал, добиться профессионального роста

# ХАРАКТЕРИСТИКА ИНДУСТРИИ 70 гг XX ВЕКА

1. Использование научных открытий в промышленности
2. Расширение ускорение коммуникационных процессов
3. Создание системы отношений «индустрия-общество» (предприниматели, потребители, акционеры)
4. Изменение состава индустриальной рабочей силы (более 50% «белые воротнички») использование их компетентности и обучаемости

# ТЕОРИЯ «Х»

- обычному человеку присуща неприязнь к работе и желание ее избежать;
- вследствие нежелания работать, большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять и подвергать различным дисциплинарным санкциям и наказаниям;
- обычный человек предпочитает, чтобы им управляли, стремится избежать ответственности, имеет относительно низкое честолюбие и желает находиться в комфортных условиях безопасного окружения

# ТЕОРИЯ «Y»

- обычный человек по своей внутренней сущности не испытывает неприязни к работе. Он воспринимает и интерпретирует работу, как источник удовлетворения или наказания в зависимости от условий трудовой деятельности;
- внешний контроль не является единственным средством, побуждающим людей выполнять работу. Люди способны осуществлять самоконтроль и самопобуждение, направленные на достижение цели, относительно которой они приняли определенные обязательства;
- самым значительным вознаграждением служит удовлетворение потребностей человека в самореализации.

- при создании соответствующих условий обычный человек способен научиться, не только принимать ответственность, но и стремиться брать ее на себя;
- большинство людей способны вносить творческий вклад в решение проблем организации, но этот творческий потенциал не используется на практике в полном объеме.

# ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

1. Создание условий для интеллектуального творчества (использование знаний и таланта, организации работы, ответственности и свободы от контроля)
2. Децентрация управления повышает активность и ответственность, способствует удовлетворению личных интересов
3. Участие специалистов разных профилей в консультациях и совещаниях
4. Замена системы оценки подчиненных системой обучения и развития подчиненных
5. Внедрение системы самоуправления,

# ТЕОРИЯ ОБОГАЩЕНИЯ Ф. ХЕРЦБЕРГА

- Фредерик Ф.Херцберг (1923-2000)  
американский специалист индустриальной социологии и психологии
  - Труд является радостью, а не НАКАЗАНИЕМ.
  - Заинтересованный работник не так требователен к з/п.
  - Раскрытие резерва, потенциала работника
  - Работник должен сам стать управляющим.
  - Интерес к работе усиливает идентификацию с компанией
  - «Все дело в самой работе»



# Факторы стимуляции к труду

I. Группа ПЕПЗ - гигиенические факторы – внешние условия – заработная плата, условия, отношения, физическое состояние, обеспеченность работой

(ПЕПЗ - «пни его под зад»), важны, но не являются стимулом, в лучшем случае обеспечивают нормальный ход работы

II. Группа – обогащающие факторы – сама работа, осознание достижений, признание окружающих, чувство ответственности, понимание вклада в результаты, самореализация, успех, продвижение по



# ПРИКЛАДНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

## **УОЛТЕР ДИЛЛ СКОТТ (1869–1955)**

основоположник, первым использовал психологию для рекламы, отбор персонала в армию, основал консалтинговую компанию,

**ГУГО МЮНСТЕРБЕРГ (1863–1916)**, немецкий психолог, преподавал в Гарвардском университете, консультант, первым использовал тесты для отбора

# ИНТЕГРАЦИОННО-МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- П. Лоуренс и Дж. Лорш
- Персонал – эмоционально и личностно зрелые люди, которые могут формализовать свои интересы и стремятся идентифицировать себя с организацией.
- Человек должен быть включен в организацию, которая максимально управляет всеми возможностями взаимодействия (тюрьма, психбольница)

# ИНТЕГРАЦИОННО- МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Задача – изобрести систему стимулов, для того, чтобы привлечь необходимый (вкладчиков в потенциал интеграции) и отдалить нежелательный персонал.

Продвижение по службе подразумевает способность к интеграции и мотивации персонала.

Руководитель –  
формальный/неформальный лидер (в функциональном подходе – специалист)

# ИНТЕГРАЦИОННО- МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Эффективность организации обеспечивается балансом процессов интеграции (сотрудничества между департаментами) и дифференциации (разделения труда).

Эти процессы ярко выражены во внебюджетных организациях (конкурентоспособность), которые получают непосредственную реакцию внешней среды на качество продукта в цикле: «ресурс-переработка-продукт»

# ИНТЕГРАЦИОННО- МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Интеграция обеспечивается факторами:
  - 1) Формальная иерархия;
  - 2) Стандарты внутренней политики: правила, процедуры;
  - 3) Департаментализация;
  - 4) Комитеты и объединенные команды;
  - 5) Обучение межличностным отношениям;
  - 6) Специалисты, действующие как связующее звено.

# ТЕОРИЯ ОТКРЫТЫХ СИСТЕМ

- А.Этциони, Ф.Э.Эмери, Э.Л.Трист  
Организация как система является частью макросистемы.

2 критерия: критерий выживания и критерий эффективности.

Взаимодействие организации с внешней средой – это непрерывный и активный процесс взаимной адаптации человека, организации и внеорганизационной среды

# ТЕОРИЯ ОТКРЫТЫХ СИСТЕМ

- Замысел организации – представление инициаторов о полезности продукта, способе обмена и восполнения ресурсов (временных, энергетических, информационных, сырьевых, финансовых, интеллектуальных, трудовых).

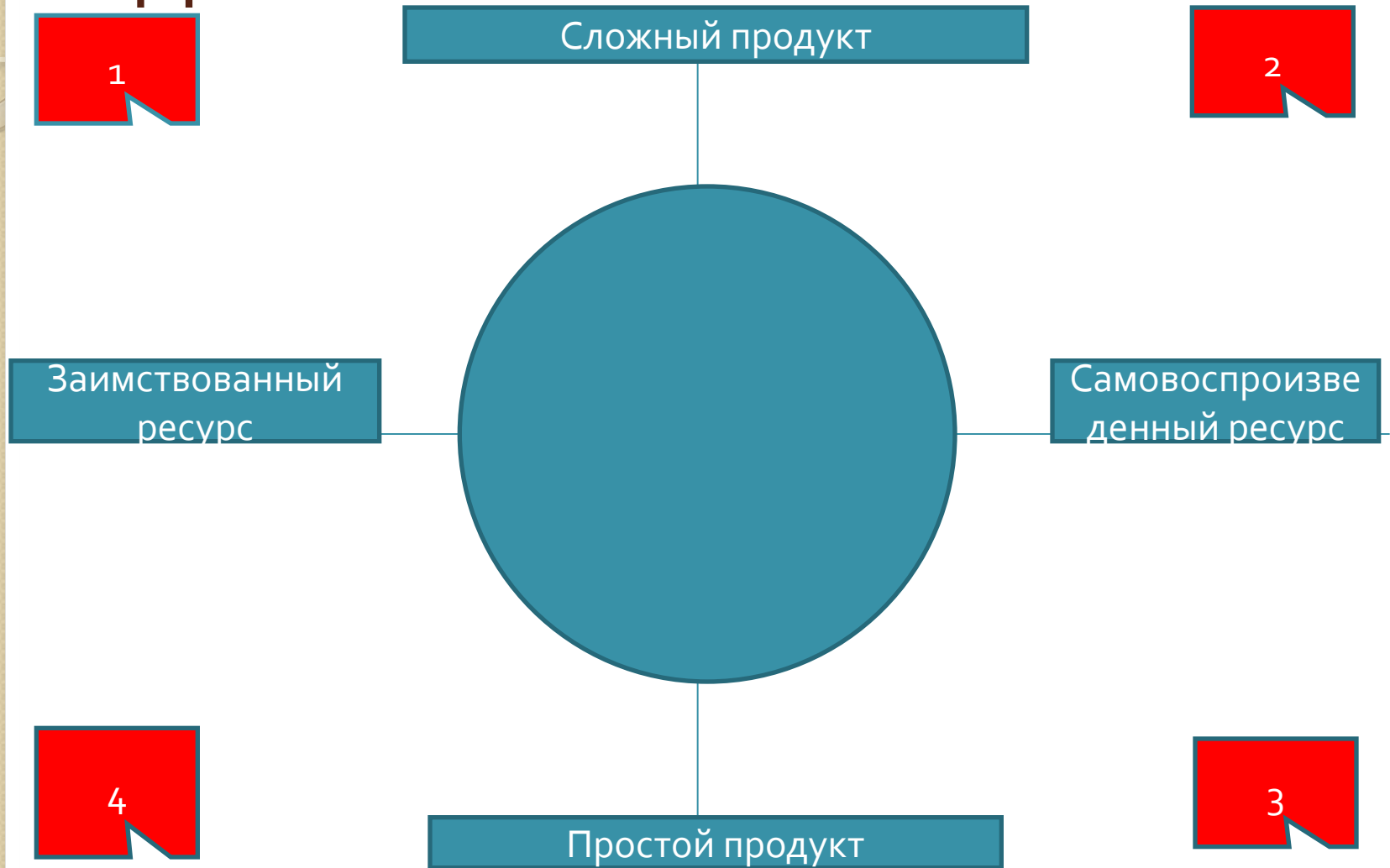


# РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация - система (цель, способ, условия) обменных отношений с внешней средой.
- Центральная подсистема – преобразование первоначальных ресурсов в ПРОДУКТ, который полезен и привлекателен для окружающих.
- Ресурсная модель имеет ЦИКЛИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР



# ТИПОЛОГИЯ РЕСУРСНЫХ МОДЕЛЕЙ



# РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Сложный продукт – условное качество, которое характеризует:
- новизну (новая полезность, принципиально новый продукт, существенная модификация старого),
- адекватность (соответствие требованиям среды),
- дифференцированность (комплексность)
- иерархия
- направленность (возможность использования разными социальными группами).

1. «Сложный продукт-заимствованный ресурс» - претензии не обеспечены самостоятельной моделью преобразования ресурсов. Манипуляция. Монополия, коррупция. Высоко прибыльны в начальном периоде.

4. «Простой продукт-заимствованный ресурс» - Для небольшой социальной группы. Заимствуется ресурс и содержание продукта. Недолговечность, нужно менять продукт, место, клиентов, персонал.

2. «Сложный продукт-самовоспроизведенный ресурс» - реальная полезность результатов, социальная поддержка, экономические возможности для роста. Активность, реактивность, гибкость, качество, включенность.

3. «Простой продукт-самовоспроизводимый ресурс» – Традиционный, ординарный продукт, потребности узкой

# РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- В обществах, где НЕ выражена ориентация на индивидуальные интересы, организации производят социально невостребованные продукты

# ПАТЕРНАЛИЗМ

- (Pater- отец) 20-е годы XX века
- Организация – семья – практика управления и контроля через обеспечение их основных потребностей, но без предоставления им ответственности (Империя Г.Форда).
- Модель может быть демократическая или авторитарная; закрытая или открытая
- Признаки семьи и команды: участники взаимозависимы, имеют общую цель и судьбу.
- В периоды кризиса наиболее эффективна в плане выживания

# ХАРАКТЕРИСТИКА КУЛЬТУРЫ

- 1) Ответственность за решения и их последствия несет сильный руководитель и его ближайшая команда, которая осуществляет супервизорство;
- 2) Между руководителем и подчиненными отношения соподчинения и субординации.
- 3) Организация в лице руководителя несет ответственность за обеспечение нужд и безопасности сотрудников, их профессиональное и должностное продвижение, стабильное обеспечение работой

# В России

- Высокая дистанция власти, высокая степень неравенства;
- Коллективистский менталитет;
- Высокий уровень избегания неопределенности;
- Высокий уровень тревожности и агрессивности
- Низкий уровень маскулинности



# III. ЯПОНСКАЯ ШКОЛА

- Сочетание современных методов, технологий и традиционных ценностей и национальных обычаев
- Идеи патернализма
- Национальные черты: трудолюбие, дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь
- Ценности: обязанность (долг), сотрудничество, коллективизм
- «Эмэ» – важность, ценность признания группой



# Пять целей

(после второй мировой войны)

- 1) создать широкий товарный рынок и устранить дефицит товаров;
- 2) покончить с инфляцией;
- 3) принцип принадлежности (более 50% собственности предприятия работникам)
- 4) поддерживать отношения конкуренции, но ограничить вмешательство государства
- 5) учитывать особенности национальной психологии

# ПРИНЦИПЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1) Стимуляция нововведений - рабочие могут не только выполнять работу, но и вносить предложения по повышению производительности, качества, усовершенствования (кружки качества, обучение у наставника, ротация);
- 2) Стимуляция повышения квалификации - непрерывное повышение квалификации, т.к. получают независимость, премию, большую з/п (пожизненный найм, премирование)
- 3) Система семейных отношений («учи» – семья, фирма)
- 4) Группа важнее отдельной личности
- 5) Сотрудничество («учива»), принятие групповых решений, гармония («ва»)

# Навыки японского менеджера

- 1) Создавать групповое «ва», строить отношения партнерства, согласия;
- 2) Организовывать групповое принятие решений «ринги» (когда все удовлетворены и согласны)
- 3) Быть лидером группы

# ТЕОРИЯ «Z»

**УИЛЬЯМ ОУЧИ**, американский профессор японского происхождения

- отказ от политики увольнений в форме «пожизненного» найма работников;
- децентрализация управления организацией;
- групповое принятие решений;
- акцент на мелкие группы при организации труда;
- постоянное обучение и разработка программ служебной карьеры.

# ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ФРЕНСИС ЛАЙКЕРТ (1903-1981)

построение «отношений между  
сотрудниками»

## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Эксплуататорско-авторитарный
2. Благосклонно-авторитарный
3. Консультативно-демократический
4. Вовлеченно-демократический  
(эффективный)

# Эксплуататорско-авторитарный

- Информация распространяется только вниз. Все организационные решения принимаются руководством. В организации жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду используется давление и принуждение.

# Благосклонно-авторитарный

- Наряду с авторитарным стилем управления руководство изредка прибегает к системе поощрений и привлечения сотрудников к обсуждению решений.



# Консультативно-демократический

- Сотрудники принимают участие в обсуждении и выработке решений. Руководители прибегают к системе поощрений и проявляют значительное доверие к деятельности сотрудников. Коммуникация в организации направлена как вверх, так и вниз, но содержание этой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство.

# Вовлеченно-демократический (эффективный)

- Характеризуется широким участием сотрудников в управлении. Коммуникация в организации направлена не только вверх и вниз, но и по горизонтальным связям. Она носит открытый характер и позволяет адекватно оценивать сложившуюся в организации ситуацию.

- Согласно Ф.Лайкерту для развития организации в направлении четвертого типа руководству необходимо учитывать три ключевых элемента:
- 1) принцип «поддерживающих» отношений;
- 2) коллективные методы принятия решений (делегирование);
- 3) ставить высокие производственные цели.