

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
(ФГАОУ ВО «СПбПУ»)

ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



В.И. САМОУКОВ

Рабочая тетрадь

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
СВЯЗИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018

Саморуков В.И.

Рабочая тетрадь. ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ НА ПРЕДПРИЯТИИ: Учебное пособие. – СПб: СПбПУ, 2018. – 64 с.

Учебное пособие раскрывает содержание, задания для практической и самостоятельной работы слушателей по авторскому учебному курсу «ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ НА ПРЕДПРИЯТИИ» модуля общепрофессиональных дисциплин дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Рабочая тетрадь предназначена для аудиторной и самостоятельной работы, электронного обучения слушателей.

Рецензенты:

профессор А.А. Евграфов; профессор Ю.Л. Колесников.

© Саморуков В.И., 2018

© ФГАОУ ВПО «СПбПУ», 2018

| | |
|---|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| Тема 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА | 5 |
| <i>1.1. Организация как социально-экономическая система</i> | 5 |
| <i>Задание 1.1.</i> Назовите отличительные характеристики субъекта совместной деятельности | 9 |
| <i>Упражнение 1.1.</i> Определение силы корпоративной культуры..... | 10 |
| <i>1.2. Методы исследования функциональных связей в организации</i> | 11 |
| <i>Задание 1.2.</i> Систематизируйте уровни и функции управления | 12 |
| <i>Задание 1.3.</i> Дайте характеристику ситуации | 15 |
| Тема 2. ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ | 18 |
| <i>2.1. Взаимодействие человека и организации</i> | 18 |
| <i>Задание 2.1.</i> Дополните предложение | 19 |
| <i>Упражнение 2.1.</i> Объективность межличностного восприятия..... | 22 |
| <i>2.2. Личность в организации</i> | 27 |
| <i>Упражнение 2.2.</i> Методика Т.К. Чернаенко и Б.В. Блинова | 27 |
| <i>Задание 2.1.</i> Ответить на вопросы характеризующие свойства личности | 31 |
| <i>Задание 2.2.</i> Сформулировать выводы..... | 32 |
| Тема 3. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ И ОТНОШЕНИЙ | 33 |
| <i>3.1. Социальное взаимодействие в организации</i> | 33 |
| <i>Задание 3.1.</i> Обоснуйте оптимальный состав рабочей группы | 36 |
| <i>Задание 3.2.</i> Проанализировать способности к работе в команде..... | 44 |
| <i>3.2. Коммуникация как технологическая основа организационно-функциональных связей на предприятии</i> | 45 |
| <i>Задание 3.3.</i> Слухи в организации | 46 |
| <i>Задание 3.4.</i> Опоздание | 50 |
| Тема 4. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ | 51 |
| <i>4.1. Сущность и структура руководства людьми</i> | 51 |
| <i>Упражнение 4.1.</i> Исследование индивидуального стиля управления | 57 |
| <i>4.2. Законы и закономерности, принципы и техники эффективного руководства</i> | 59 |
| <i>Задание 4.2.</i> Постройте алгоритм анализа конечного результата управленческого взаимодействия | 62 |
| ЛИТЕРАТУРА | 63 |
| КОМПЛЕКТ ПРЕЗЕНТАЦИЙ | 64 |

ВВЕДЕНИЕ

Объективно организационно-функциональные связи на предприятии сложны по своей направленности и многофункциональна по внутреннему содержанию. Они включает в себя мировоззренческие, правовые, экономические, технические и другие аспекты, которые должны учитываться в процессе ее реализации. Каждая из наук находит в исследовании организационно-функциональных связей на предприятии свой предмет исследования.



Сущность данных исследований состоит в систематическом, научно-обоснованном и практически значимом для профессиональной деятельности анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальную и групповую деятельность, функционирование организации в целом с учетом воздействия факторов внутренней и внешней среды.

Организационно-функциональные связи на предприятии - сложная система одновременно и совокупно проявляющихся факторов в процессе взаимоотношений и взаимодействия.



Из объединения нескольких единичных факторов -

На вершине иерархии стоят -

Существующие так же -

Тема 1. Организационная культура

1.1. Организация как социально-экономическая система

Культура – сложное социальное явление, отражающее совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством в процессе общественно-исторической практики.

Организационная культура приобретает все большее значение в организации. Примером тому служит появление новых видов организаций, отличительным признаком которых является организационная культура (предпринимательская организация, самообучающаяся организация и т.д.).

Термин «культура» употребляется в нескольких смыслах:

- во-первых,
- во-вторых,
- в-третьих,

Организационная культура –

Уровни организационной культуры (Эдгар Шейн):

- «поверхностный» –
- «подповерхностный» -
- «глубинный» -

Профили организационной культуры:

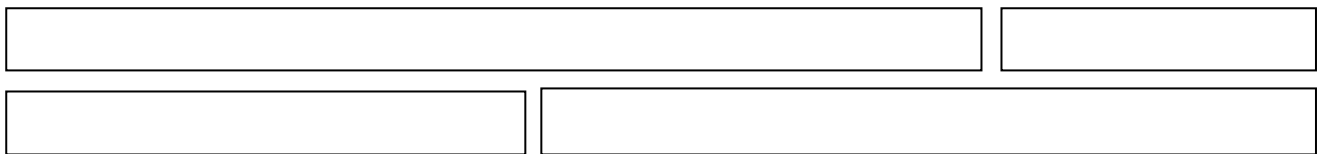
Элементы организационной культуры:

Для изучения организационно-функциональных связей на предприятии нужна определенная система, облегчающая процесс освоения научного знания и являющаяся платформой для разработки инструментов анализа.

Организация –



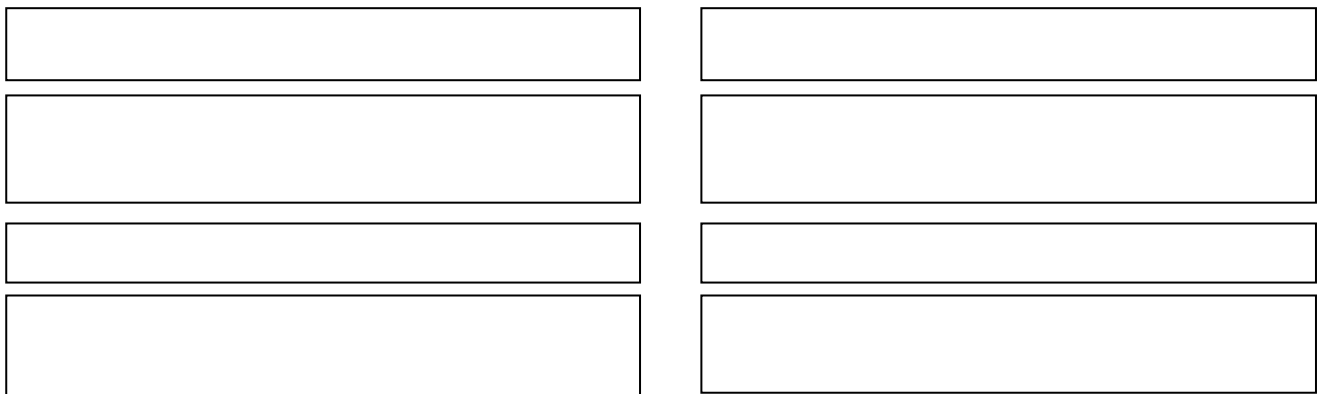
ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ



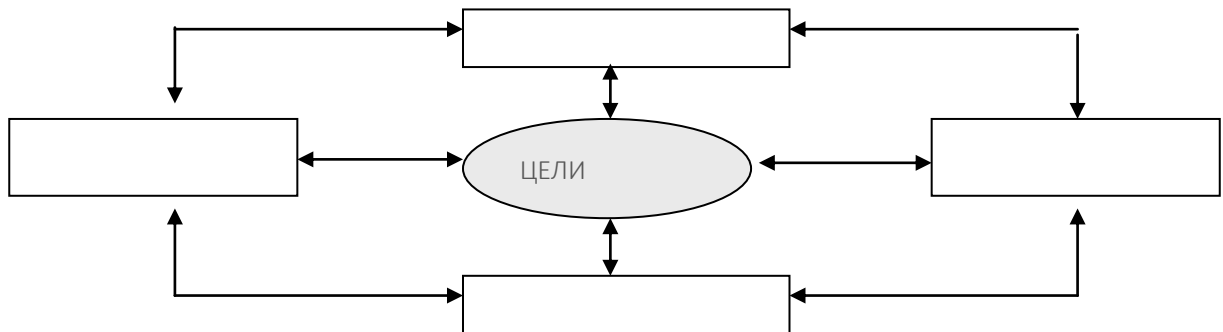
ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

I. АДАПТАЦИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

II. ВНУТРЕННЯЯ ИНТЕГРАЦИЯ



ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ



Совместная деятельность - это взаимодействие людей, направленное на достижение сознательно поставленных целей, связанных с удовлетворением потребностей или выполнением требований со стороны общества.

Организационная культура формируется и проявляется в *совместной деятельности* людей.

Согласование действий людей производится по целям и задачам, по времени и пространству, по месту и этапам деятельности, по функциям и ролям, по правам, обязанности и ответственности.

Формы совместной деятельности:

Совместно-взаимодействующая форма

Совместно-последовательная форма

Совместно-индивидуальная форма

Совместно-творческая форма

Известные школы и подходы научной мысли к формированию организационной культуры можно сгруппировать по трем основным моделям:

Авторитарная модель

Модель опеки

Поддерживающая модель

В настоящее время признается, что организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник.

Задание 1.1. Назовите отличительные характеристики субъекта совместной деятельности

| | |
|----|----|
| 1. | 2. |
| 3. | 4. |
| 5. | 6. |
| 7. | |

Социализация личности представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

Процессу вхождения человека в организацию всегда сопутствует решение нескольких проблем.

Во-первых, это

Во-вторых,

В-третьих,

Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации.

Основные составляющие организационной социализации:

Организационная социализация — деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

Упражнение 1.1. Определение силы корпоративной культуры

Возьмите любую организацию, которую вы хорошо знаете. Укажите, насколько вы согласны с нижеследующими утверждениями применительно к данной организации.

| | Полностью не согласен | | | Полностью согласен | |
|---|-----------------------|---|---|--------------------|---|
| 1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Критерий перехода сотрудников на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся среде | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствовать процедурам и стилю одежды | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. В компаниях проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Подсчитайте общую сумму баллов:

Сумма баллов в **52** и выше означает, что в данной организации сильная и устойчивая организационная культура.

Если ваша оценка находится в диапазоне **от 26 до 51 балла**, организация характеризуется средней по силе и устойчивости организационной культурой.

Если организация набрала **25 баллов и ниже**, ее культура очень слаба и, скорее всего, не соответствует потребностям ее членов.

1.2. Методы исследования функциональных связей в организации

Теория управления организацией, формировалась в недрах философии, была частью этой науки.



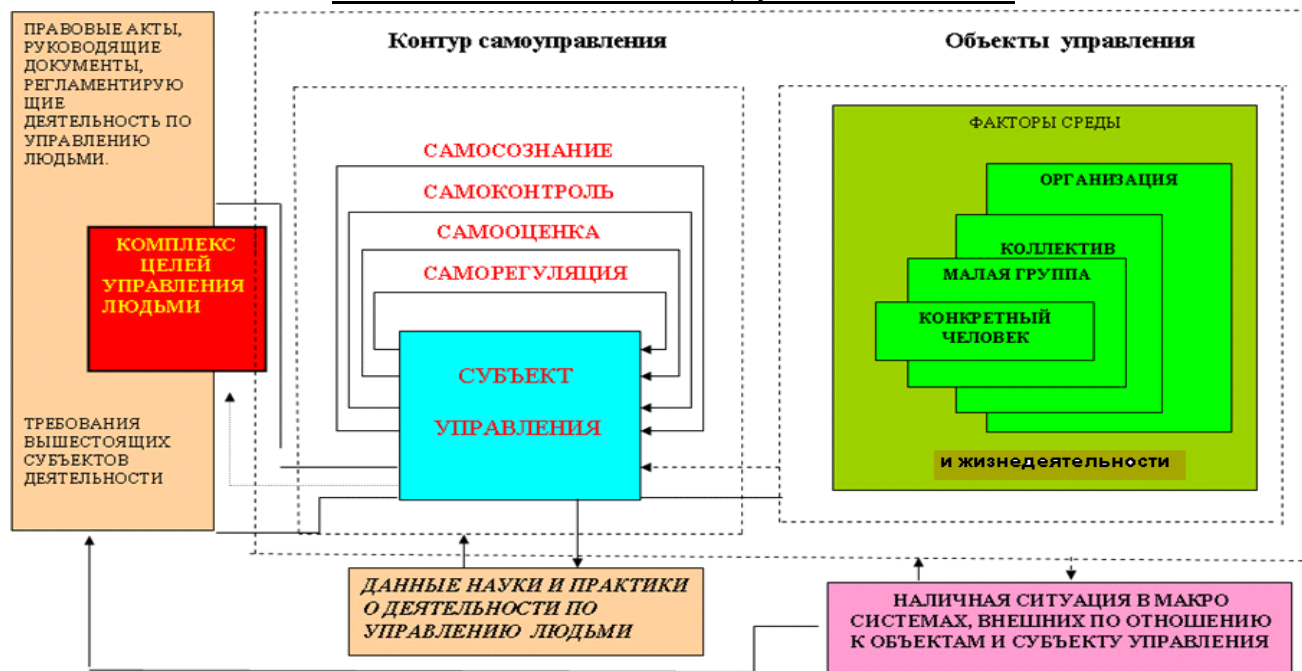
Для нас принципиальным является, тот факт, что управление «человеческий и социальный феномен». Признавая то, что управление организацией выполняет различные функции, мы отмечаем, что в социальной системе оно ориентировано на главные из них – **функции** направленные на повышение эффективности **индивидуальной и коллективной деятельности работников.**

Возможно выделить два направления деятельности по управлению людьми в организации:

первое –

второе –

Система деятельности по управлению людьми



Задание 1.2. Систематизируйте уровни и функции управления

| Уровни управления | |
|-------------------|------------------|
| <i>субъектный</i> | <i>объектный</i> |
| | |

Функции субъекта управления людьми

| Функция | Содержание функции |
|--------------------------------------|--------------------|
| <i>Гностическая</i> | |
| <i>Прогностическая</i> | |
| <i>Проектировочная</i> | |
| <i>Коммуникативно-информационная</i> | |
| <i>Мотивационная</i> | |
| <i>Руководства</i> | |
| <i>Организации</i> | |
| <i>Обучения</i> | |
| <i>Воспитания</i> | |
| <i>Контроля</i> | |
| <i>Оценки</i> | |
| <i>Коррекции</i> | |

Системная единица анализа функциональных связей

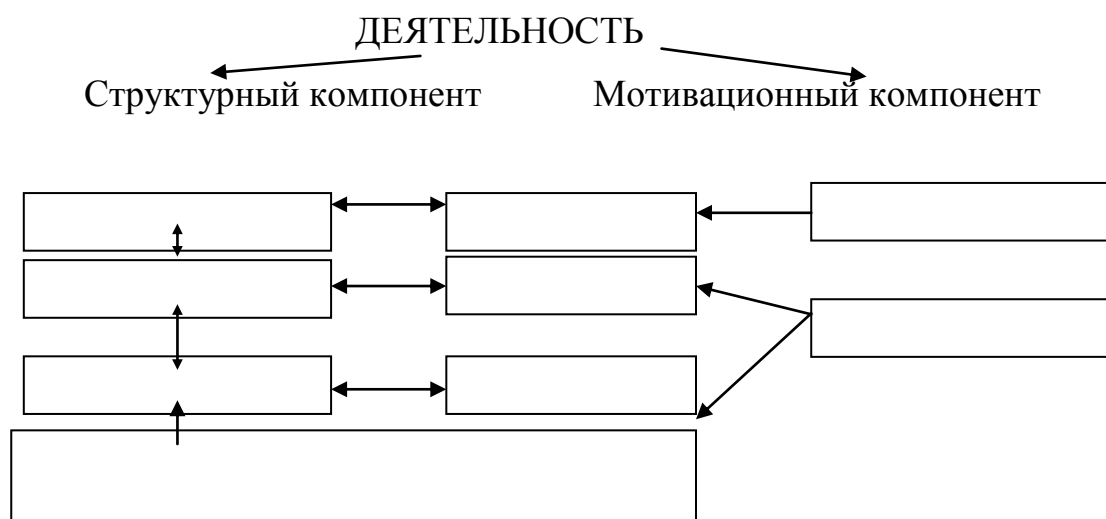
Сущность и содержание деятельности как основного способа взаимодействия человека с окружающим миром состоит в целенаправленном процессе преобразования действительности, создания материальных и духовных благ, особенности которого определяются целями, предметом, на который она направлена, и средствами ее осуществления.

Цель деятельности определяется исходя из объективных условий и субъективных предпосылок, среди которых особое место занимают психологические компоненты - потребности и мотивы, формирующиеся в результате осознания человеком ситуации и побуждающие его к активности.

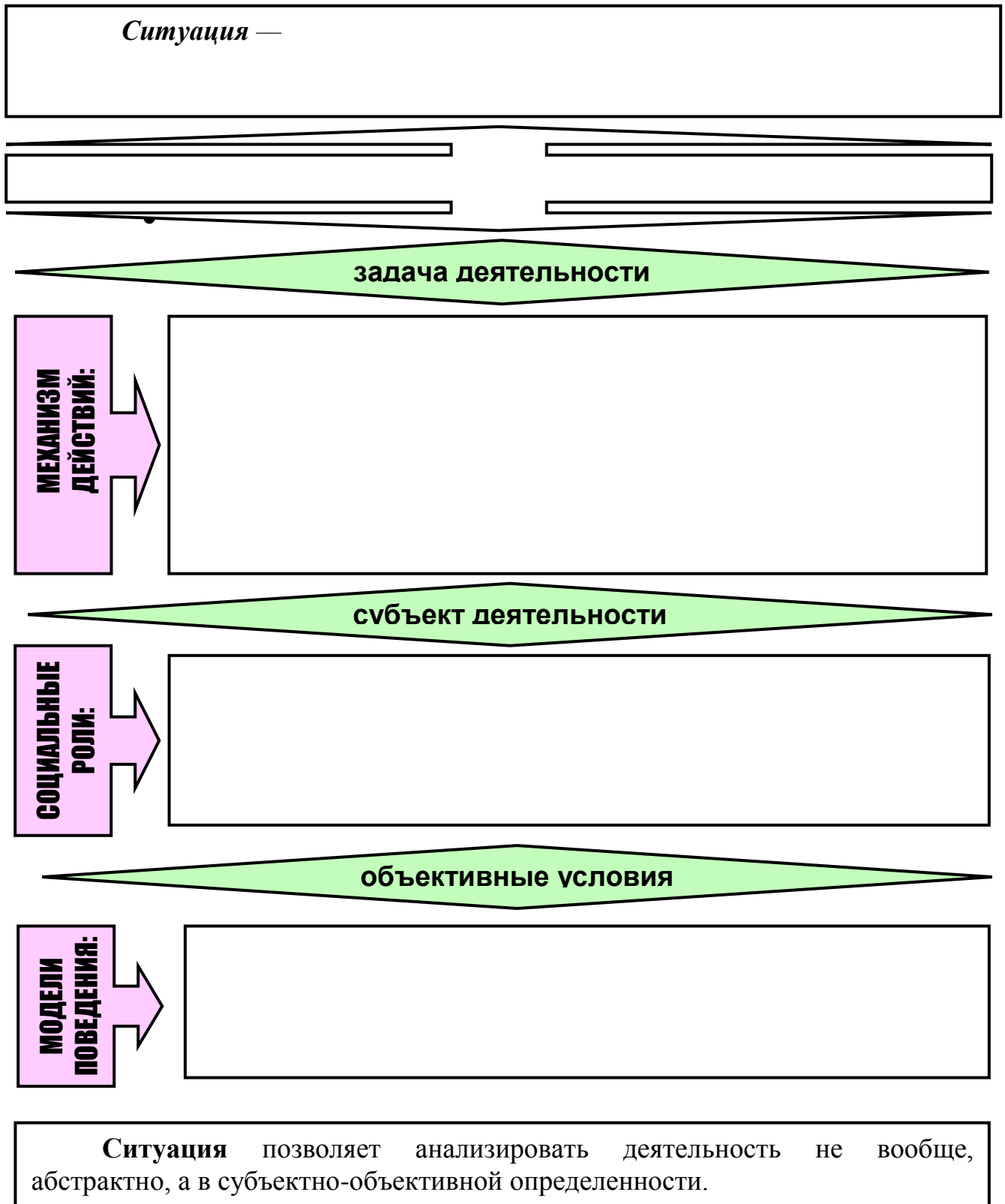
Наличие цели придает деятельности определенную направленность.

К деятельности человек побуждается различными потребностями, отражающимися в его сознании в виде образов соответствующих им объектов и действий, ведущих к удовлетворению этих потребностей.

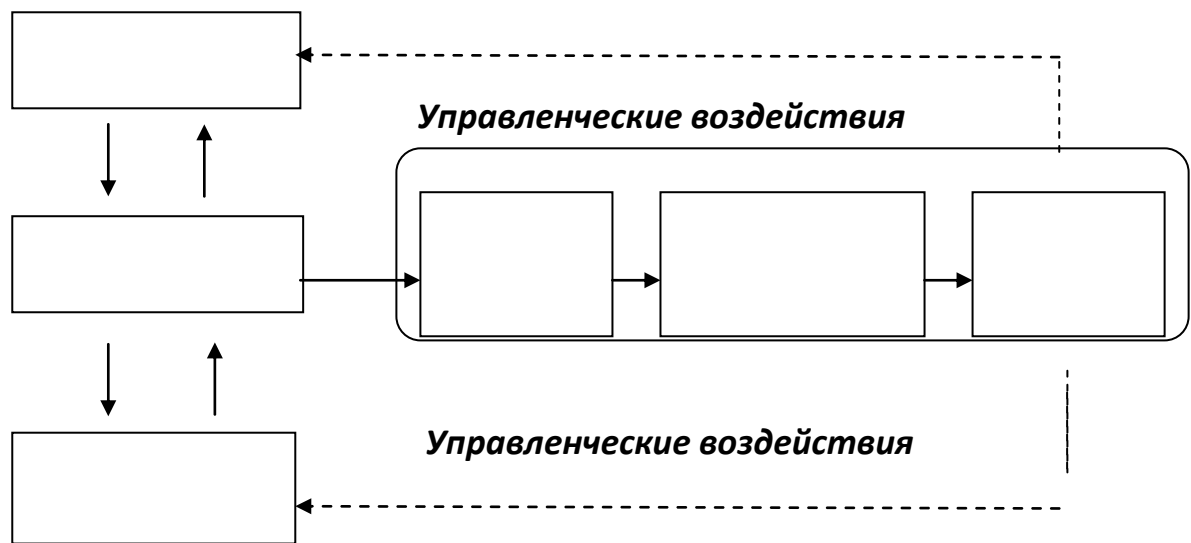
Соотношение структурных и мотивационных компонентов деятельности раскрыто А.Н. Леонтьевым.



Важно отметить, что деятельность как целое – это единица жизни человека, активность, отвечающая потребностям и определенному мотиву. Данной системной единицей анализа деятельности человека и организованной группы людей выступает ситуация.



Она позволяет инструментально «развернуть» взаимосвязанные структурные блоки методом последовательной динамической оценки (МПДО):



Задание 1.3. Дайте характеристику ситуации

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

Управленческие воздействия представляют собой заключительный этап управления людьми, и, приводя или не приводя к желаемым результатам, определяют **эффективность** практической работы в целом.

Управляемость организации

В основу организационного поведения положено использование социально-психологических методов управления.

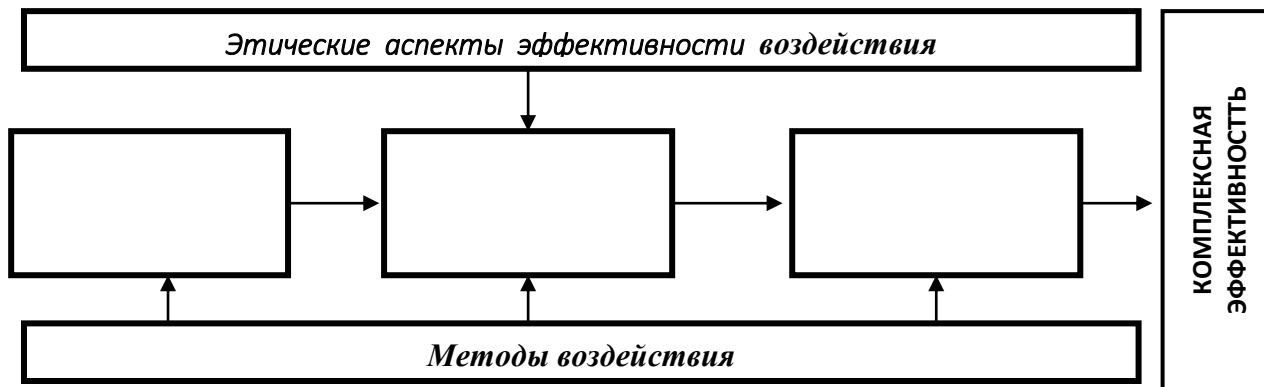
Социально-психологические методы - это методы управления, базирующиеся на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими процессами, протекающими в коллективе, для оказания воздействия на них в интересах достижения поставленных перед организацией целей.

Социальное воздействие осуществляется путем:

Психологическое воздействие базируется на:

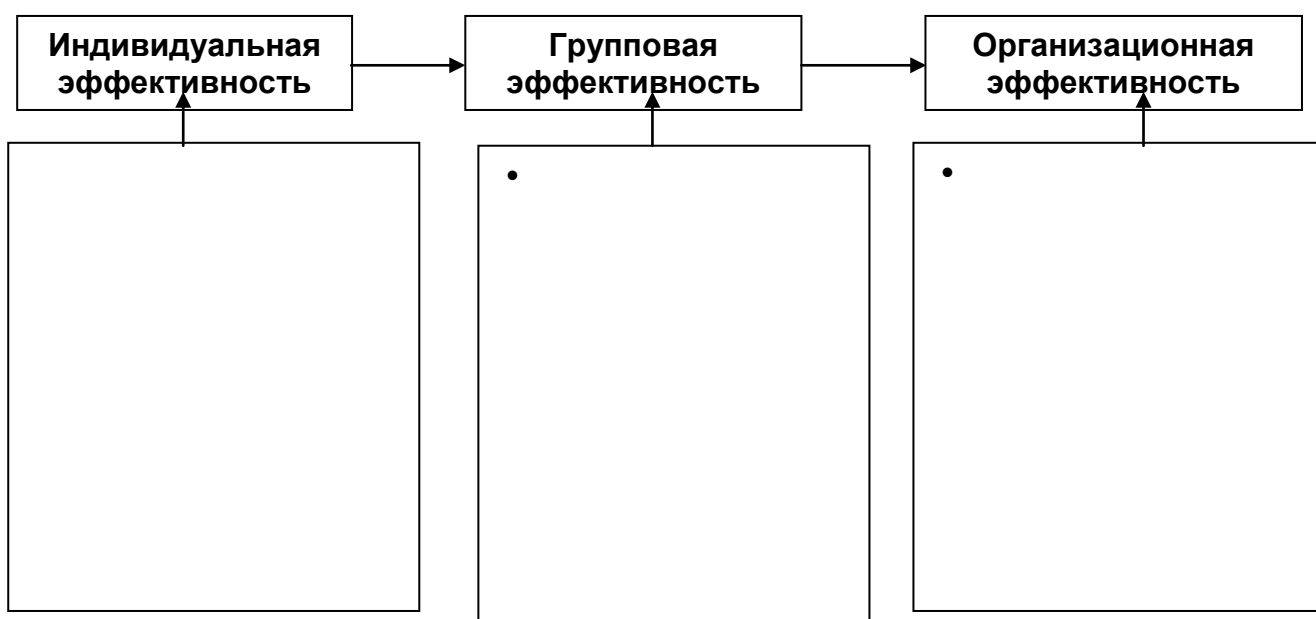
Оценка эффектов социально-психологических методов воздействия имеет особенности понимания и характеристики достигнутых результатов с позиции этичности их применения. При оценке достигнутых результатов в качестве базисного критерия их использования общечеловеческие ценности перед целями внешне социально-заданными и материально обусловленными.

Структурно-логическая схема взаимосвязи видов эффективности в оценке управленческого воздействия



Эффективность деятельности обеспечивается и может быть рассмотрена на разных уровнях:

- *индивидуальном* -
- *групповом* –
- *организационном* –



Тема 2. Человек как объект организационного воздействия

2.1. Взаимодействие человека и организации

Системно поведение человека в организации может быть представлено с позиций:

1)

2)

3)

Организация как система, имеющая **вход, преобразователь и выход**, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли **ресурса** организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.

В самом общем виде *организационное окружение* — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение.

Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики организации, как:

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как:

-во-первых,

- во-вторых,

Можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением:

Задание 2.1. Дополните предложение:

1. Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, вступая во взаимодействие с организацией, Вы предполагаете:

Занять ...

Выполнять ...

Получать ...

2. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает:

Взять работника, чтобы он, ...

За который полагается ...

3. Сравните: **Национальная рамка квалификаций** (Приказ Минтруда России №148н от 12.04.2013)

Группу *основных ожиданий индивида* составляют ожидания по поводу:

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

Важно четко представлять то, на какое *место* в организации претендует человек, какие *роли* он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места человека в организации:

- *первый подход*

- *второй подход*

При первом подходе, *подбирается человек для осуществления определенной функции*, т.е. для исполнения определенной роли в организации.

При втором подходе *место в организации* определяется таким образом, чтобы оно лучше всего соответствовало его возможностям и его претензиям.

Тремя основополагающими *личностными началами* человека являются *восприятие, установка и мотивация*.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: *отбора информации; систематизации информации*. Каждый, из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей.

Важнейшей особенностью *отбора информации* является то, что он носит индивидуальный характер. Органы чувств не являются единственным источником получения информации. Не менее важную роль в получении информации играет процесс.

Систематизация информации предполагает *обработку информации* с целью приведения ее к определенному виду и *интерпретацию информации*, позволяющую индивиду определенным образом отреагировать на полученную информацию.

Процесс обработки информации

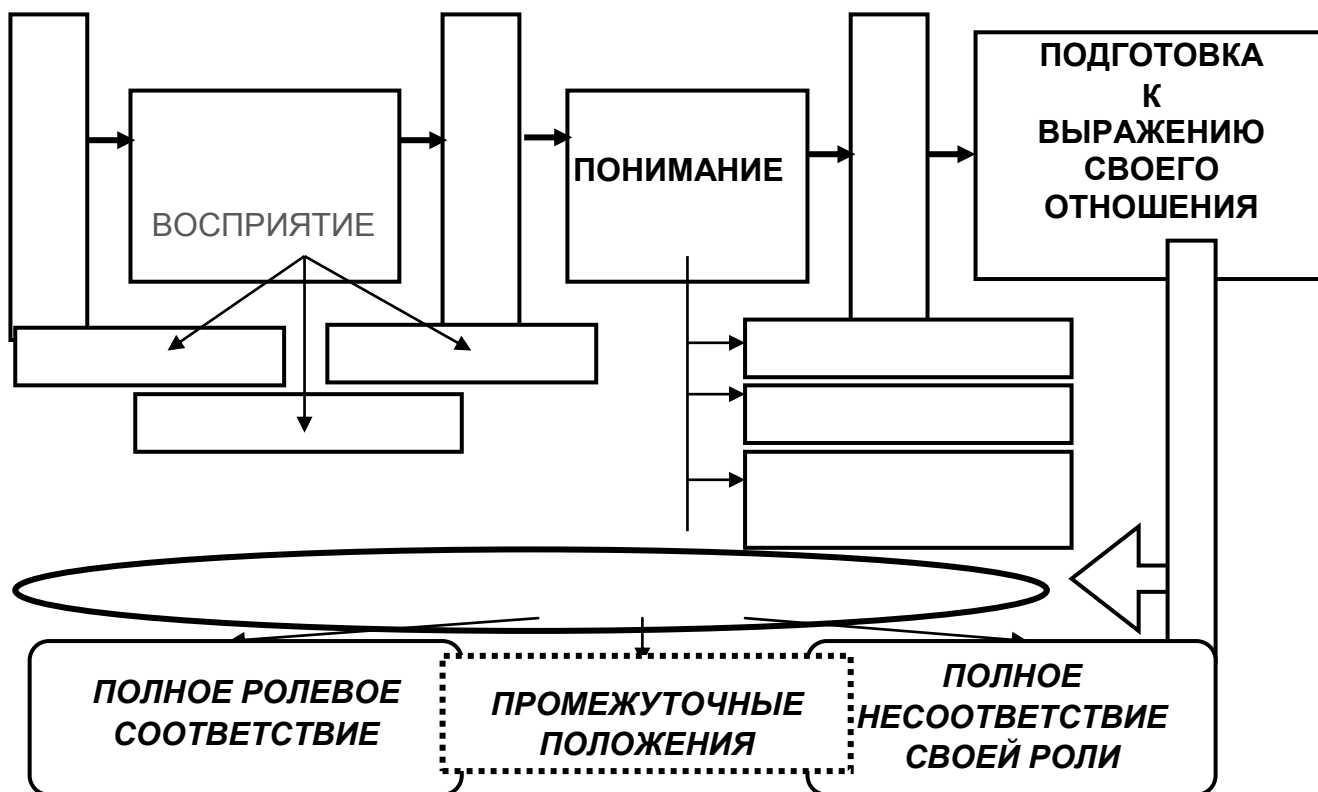
Обработка информации

При этом происходит процесс

Правила обработки информации:

Одним из самых важных с точки зрения взаимодействия человека и организационного окружения процессов восприятия является восприятие человека.

СТРУКТУРА МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ



Упражнение 2.1. Объективность межличностного восприятия

Ответьте на нижеследующие вопросы, выбрав один из трех вариантов ответов.

1. Какими характеристиками отличаются, по-вашему, те, кто особенно тщательно придерживается принятых правил поведения и никогда не отступает от хорошего тона:
 - а) вежливы и приятны в общении,
 - б) строго воспитаны,
 - в) по существу неискренни и за всем этим старательно скрывают свой истинный характер.
2. Вы знаете супружескую пару, которая никогда не ссорится. Как вы думаете, они:
 - а) счастливы,
 - б) равнодушны друг к другу,
 - в) скрывают свои отношения от посторонних людей, не доверяют друг другу.
3. Представьте, что вы впервые видите некоторого человека, и он тут же начинает рассказывать вам анекдоты, острить. Каков он?
 - а) шутник, остряк,
 - б) чувствует себя неуверенно в вашей компании и таким образом пытается выйти из неприятного для себя положения,
 - в) просто хочет произвести приятное впечатление.
4. Вы разговариваете с кем-то на тему, интересующую вас обоих. Ваш собеседник сопровождает разговор жестикულიцией. О чем это, по-вашему, свидетельствует?
 - а) о его внутреннем волнении,
 - б) о том, что он слишком устал, переутомлен,
 - в) о том, что он неискренен.
5. Вы решили узнать поближе кого-то из ваших знакомых. Лучше всего это сделать:
 - а) пригласив его в какую-то компанию,
 - б) понаблюдав за ним в каком-либо деле,
 - в) посмотрев, как он ведет себя в конфликтной, эмоционально-напряженной ситуации.

6. Вы оказались в ресторане с человеком, который, на наш взгляд, дает официанту слишком большие чаевые. Как вы думаете, почему он так поступает:
- хочет произвести впечатление на окружающих,
 - хочет завоевать доверие официанта,
 - он просто добрый и щедрый человек по натуре.
7. Вы знаете людей, которые сами никогда не начинают разговор первыми. Каковы они на самом деле, по вашему мнению:
- скрытны и не разговаривают, чтобы не выдать себя,
 - слишком робкие,
 - мнительны и боятся, что скажут что-то не так, и их обидят.
8. Некоторых людей, не разговаривая с ними, можно оценить по выражению лица. Что, по вашему, означает низкий нахмуренный лоб у человека:
- глуповатость,
 - упрямство,
 - не могу сказать ничего конкретного.
9. Что вы думаете о человеке, который при разговоре не смотрит прямо в глаза:
- у него комплекс неполноценности,
 - он недостаточно искренен в том, что говорит,
 - он просто слишком рассеян.
10. Вы, наверное, знаете людей, которые, случись что-либо неприятное, сразу заявляют о том, что они давно знали и предвидели, но ничего не предпринимали заранее, потому что не хотели попадать в неприятную историю. Что это за люди:
- люди с волевым характером, выдержанные,
 - люди, у которых попросту нет ничего за душой,
 - хвастуны.
11. Представьте себе человека, имеющего хорошее материальное положение, который всегда покупает очень дешевые вещи. Почему, на ваш взгляд, он так делает:
- он скромн, неприязнителен,
 - он бережлив,
 - он скряга.
12. Вам наверняка когда-либо приходилось оценивать людей по внешнему виду. Полные люди, по-вашему:
- симпатичнее других, так как всегда общительны, добры и веселы,
 - не очень симпатичны, так как обычно ленивы и бесхарактерны,
 - они такие же, как и все, среди них есть и хорошие, и плохие люди.

| Номер вопроса | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| «стоимость ответа» | а | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | б | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| | в | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 |

Оценка результатов и выводы.

40 и более баллов – вы человек, легко составляющий мнение о людях и столь же легко сообщаете его тому, к кому это мнение относится. Но в ваших суждениях о людях, по всей видимости, немало субъективизма и излишней самоуверенности.

31-39 – вы человек, умеющий объективно оценить других и не боитесь признавать свои ошибки в этом вопросе.

21-30 - вы человек, который не всегда бывает уверен в правильности своего мнения и иногда бываете необъективны из-за того, что легко меняете свое мнение, поддаваясь влиянию других.

20 и менее баллов – вы человек слишком доверчивый и можете судить о людях необъективно, довольно поверхностно, часто допуская ошибки.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три показателя:

1. **Удовлетворенность работой** характеризуется

2. **Увлеченность работой** является одним из сильнейших показателей, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной работы.

Развивается два типа увлеченности работой:

Один тип - это

Людей с этим типом увлеченности называют *работоголиками*, т.е. людьми работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения.

Другой тип - это

Оба эти типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов:

-во-первых,

-во-вторых,

- в-третьих,

Анализ по этим трем направлениям позволяет определить степень увлеченности человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и в зависимости от личностных особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

3. **Приверженность (лояльность) организации** является показателем существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой.

Устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии формируют **верования и принципы**:

- *первую группу*

- *ко второй группе*

Принципы:

2.2. Личность в организации

Проблема соотношения биологического и социального в личности человека, одна из центральных и самостоятельных проблем в антропологии. В процессе становления и развития науки были рассмотрены практически все возможные формально-логические связи между понятиями психическое, социальное и биологическое.

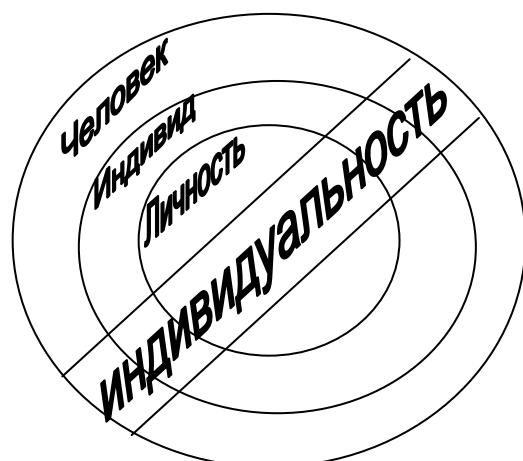
Формально-логические связи между понятиями психическое, социальное и биологическое



Ананьев Борис Герасимович (1907 – 1972) – советский психолог. Следуя традициям В. М. Бехтерева, выступил с идеей создания единой концепции человекознания как комплексной дисциплины, синтезирующей достижения широкого круга наук о человеке.

Одним из наиболее популярных в отечественной психологии подходов к изучению личности человека является методологический подход известного ученого Бориса Герасимовича Ананьева.

Соотношение объемов понятий «человек», «индивид», «личность» и индивидуальность».



Индивид – это человек как единичное природное существо, представитель вида *Homo sapiens*, продукт филогенетического и онтогенетического развития.

Человек как индивид обладает свойствами, присущими для всех людей. В данном случае подчеркивается биологическая сущность человека.

Отмечаются *индивидуальные особенности*, такие как:

1)

2)

По мнению, И. П. Павлова основу индивидуальных различий людей определяют преобладающий тип высшей нервной деятельности и особенности соотношения сигнальных систем (высшая нервная деятельность). Исходя из данных критериев, можно выделить три типологические группы людей:

- **художественный** (преобладание первой сигнальной системы),
- **мыслительный** (преобладание второй сигнальной системы)
- **средний** (равное представительство).

Упражнение 2.2. Методика Т.К. Чернаенко и Б.В. Блинова

- **Выявить тип переплетения больших пальцев.**
- **Определение ведущего глаза.** Необходим белый лист бумаги размером 5x10 см с отверстием 1x1 см в центре. Фиксируется предмет, находящийся на расстоянии двух-трех метров, глядя на него через отверстие в бумаге (лист держать 30-40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрывании которого предмет исчезает из поля зрения.
- **Проба скрещивания рук, или «поза Наполеона».** Если при скрещивании рук правая кисть ложится на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, в данной пробе ведущей является правая рука.

В группе успешных руководителей наблюдаются три следующих профиля: а) сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правой руки в «позе Наполеона» (тип П-Л-П); б) сочетание типа П-П-П; в) сочетание типа Л-Л-Л. Низкой пригодностью к управленческой деятельности соответствуют профили типа Л-Л-П и П-П-Л.

При этом было выявлено следующее. Руководители с левым ведущим глазом оказались более консервативными и скептическими. Они несколько медленнее реагируют по сравнению с «правоглазыми» и у них сильнее выражены стремление к доминированию, потребность в признании. Они более агрессивны, активнее стремятся к независимости. Руководители с данным признаком более тревожны, нервозны, более эмоциональны, чем «правоглазые», менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

Руководители с правым ведущим глазом являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивное, они более социальны и контактны. У них меньше выражена потребность в «отдельности», больше - в единении.

Обладатели правого типа переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них больше выражены самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. Лица с левым типом переплетения пальцев более социальны, уступчивы и терпеливы. У них более выражены предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

Личность – 1) индивид как субъект социальных отношений и сознательной деятельности;
2) определяемое включенностью в общественные отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении.

Личность характеризует человека как представителя человеческого общества и социальное существо. Развитие личности осуществляется в условиях социализации индивида, его воспитания и обучения.

При этом выделяются **детерминанты личности** - это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности.

Черта личности является базовой единицей личности и представляет широкую обобщенную склонность вести себя определенным образом, которая проявляется в поведении человека в широком спектре ситуаций в разное время.

Факторы черт личности, образующие «Большую пятерку» (O—C—E—A—N):

открытость опыту — O, сознательность — C, экстраверсия — E, доброжелательность — A, нейротизм — N, или эмоциональная стабильность,

| Высокие оценки по данному фактору | Описание черт | Низкие оценки по данному фактору |
|---|---|--|
| Нейротизм (N) | | |
| Беспокойный, нервный, эмоциональный, неуверенный, неадекватный, ипохондрический. | Измеряет приспособленность либо эмоциональную нестабильность. Идентифицирует индивидов, подверженных переживаниям, склонных к чрезмерным страстям и порывам, к идеям, далеким от реальности, и неадекватным реакциям на действительность. | Спокойный, расслабленный, неэмоциональный, выносливый, уверенный, довольный собой. |
| Экстраверсия (E) | | |
| Общительный, активный, разговорчивый, ориентированный на людей, оптимистичный, любящий повеселиться, ласковый. | Измеряет широту и интенсивность межличностных взаимодействий, уровень активности, потребность во внешней стимуляции, способность радоваться жизни. | Сдержанный, трезвомыслящий, жизнерадостный, отчужденный, ориентированный на дело, тихий, незаметный в компании. |
| Открытость к освоению нового опыта (O) | | |
| Любопытный, с широкими интересами, творческий, оригинальный, нетрадиционный, с богатым воображением. | Измеряет активный поиск нового опыта и признание его самостоятельной ценности; терпимость к чужому, непривычному и исследовательский интерес к нему. | Связанный условностями, приземленный, с ограниченными интересами, не обладающий ни художественным, ни аналитическим складом ума. |
| Доброжелательность (A) | | |
| Мягкосердечный, доброжелательный, доверчивый, услужливый, великодушный, легковверный, прямой. | Измеряет качество отношения человека к другим людям на всем многообразии от сочувствия до враждебности в мыслях, чувствах и действиях. | Циничный, грубый, подозрительный, мстительный, безжалостный, раздражительный, манипулирующий другими. |
| Сознательность (C) | | |
| Организованный, дисциплинированный, надежный, усердный, пунктуальный, педантичный, аккуратный, честолюбивый, настойчивый. | Измеряет степень организованности и мотивированности индивида в целенаправленном поведении. Противопоставляет людей надежных и требовательных к тем, кто апатичен и не тщателен в работе. | Нецелеустремленный, ненадежный, ленивый, беспечный, небрежный, нерадивый, слабый, любящий наслаждения. |

Третье понятие, которое рассматривается при изучении личности человека – *субъект деятельности*.

| | | |
|---|---|---|
| Индивидуальность | - | это |
| совокупность физиологических особенностей с точки зрения уникальности, неповторимости конкретного человека. | и | психических, социальных характеристик его своеобразия и |

Объединение этих трех уровней в одно целое формирует понятие, выступающее в виде высшей интегрированной характеристики человека – его *индивидуальности*.

Применительно к организационному поведению важное

значение имеет идея развития индивидуальности личности.

Как сознательные, так и бессознательные стадии развития личности сопровождаются разнообразными кризисами переходных периодов.

По мнению Э. Эриксона на протяжении жизни человек преодолевает восемь психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста, результаты разрешения которых определяют развитие личности, формируя индивидуальность.

1). (0-1) переживается человеком на первом году жизни и связан с тем, удовлетворяются ли окружающими физиологические потребности ребенка, от чего зависит развитие чувства доверия к миру.

2). (1-3.) связан с приучением ребенка к чистоплотности - тренингом чистоты. От результатов этого «тренинга» зависит приобретет ли ребенок опыт автономии и ощущения своей способности контролировать события, или приобретет тенденцию к развитию чувства стыда и сомнений.

3). (3-5) связан с самоутверждением ребенка, с тем, насколько гибкими являются границы, создаваемые взрослыми для проявления его инициативы. Результаты разрешения кризиса могут способствовать развитию чувства инициативы или покорности и чувства вины.

4). (6-11) приходится на школьные годы, где ребенок сталкивается с целенаправленной деятельностью, приобретая навыки, необходимые для будущей жизни. В зависимости от методов обучения и воспитания, школьных традиций у ребенка развивается вкус к работе или чувство неполноценности.

5). (12-17) связан с поиском идеалов, идентификаций со значимыми для подростка другими людьми. Дефекты идентификации могут приводить к ролевому конфликту в эмоциональной, социальной и профессиональной областях.

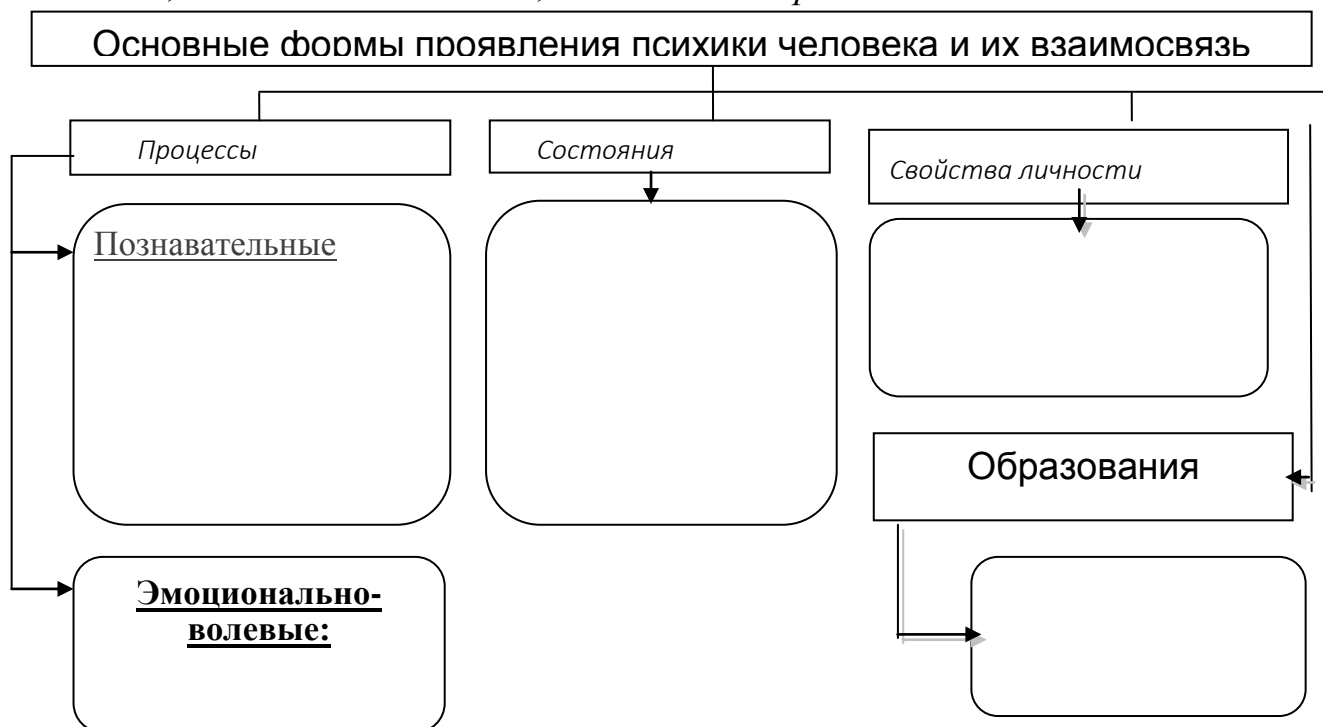
6). (17-22) связан с поиском молодыми взрослыми близости с любимым человеком, негативное разрешение которого может привести к изоляции человека и его концентрации на самом себе.

7). (35-50) выражается в развитии чувства заботы и желании создавать и возможностью реализовывать это.

8). (50 и более) относится к периоду старения и связан с возможностью осознания пройденного жизненного пути как единого необратимого уже целого и разрешается признанием смысла прожитой жизни или отчаянием.

Для того чтобы ответить на вопрос о предмете управленческого воздействия в формировании организационно-функциональных связей на предприятии необходимо построить классификацию **психических явлений**.

В настоящее время принято выделять: *психические процессы, психические состояния, психические свойства, психические образования*.



Психическое как **процесс** раскрывает основной способ существования психического. *Живой, пластичный, непрерывный, никогда изначально полностью не заданный, а поэтому формирующийся и развивающийся, порождающий те или иные продукты или результаты.*

Психические процессы могут быть индивидуальными или групповыми. Они могут быть разделены на три группы: *познавательные, эмоциональные и волевые*. Психические процессы тесно взаимосвязаны между собой, и выступают в качестве первичных факторов формирования *психических состояний* человека.

Психическое состояние – в отличие от понятия «психический процесс», подчеркивает динамические моменты психики, указывающее на устойчивость проявления психики индивида, их закреплённость и повторяемость в структуре личности. Психические состояния характеризуют состояние психики в целом. Они, как и процессы имеют свою динамику, которая характеризуется *длительностью, направленностью, устойчивостью и интенсивностью*.

В свою очередь, психические состояния влияют на течение и результат психических процессов и могут способствовать или тормозить активную деятельность.

Задание 2.1. Ответить на вопросы характеризующие свойства личности

Психические свойства личности – это более устойчивые и более постоянные психические образования. Под психическими свойствами личности принято понимать наиболее существенные особенности личности, обеспечивающие определенный количественно-качественный уровень деятельности и поведения человека. К психическим свойствам относят:

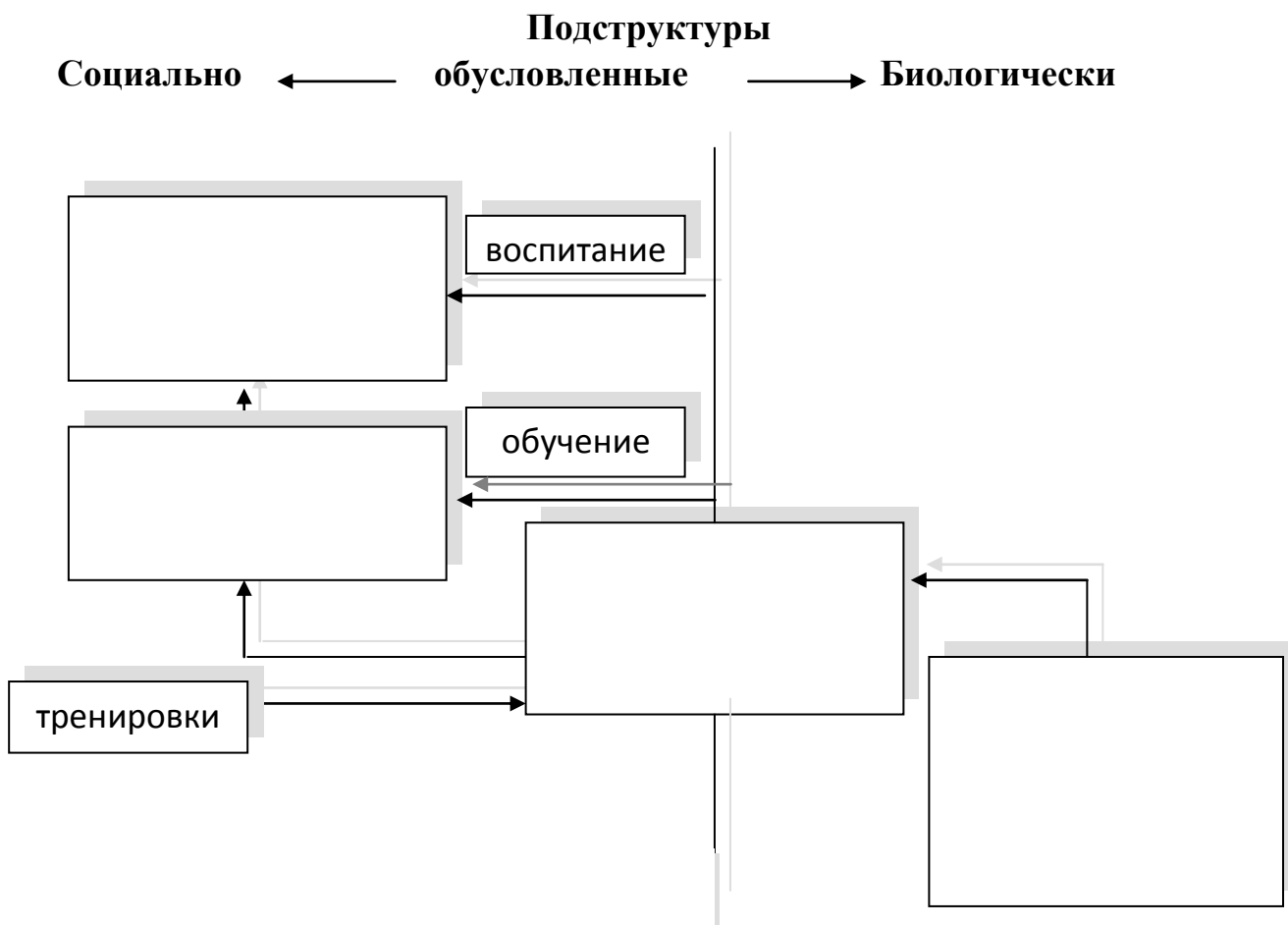
- *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

- *темперамент*, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»);

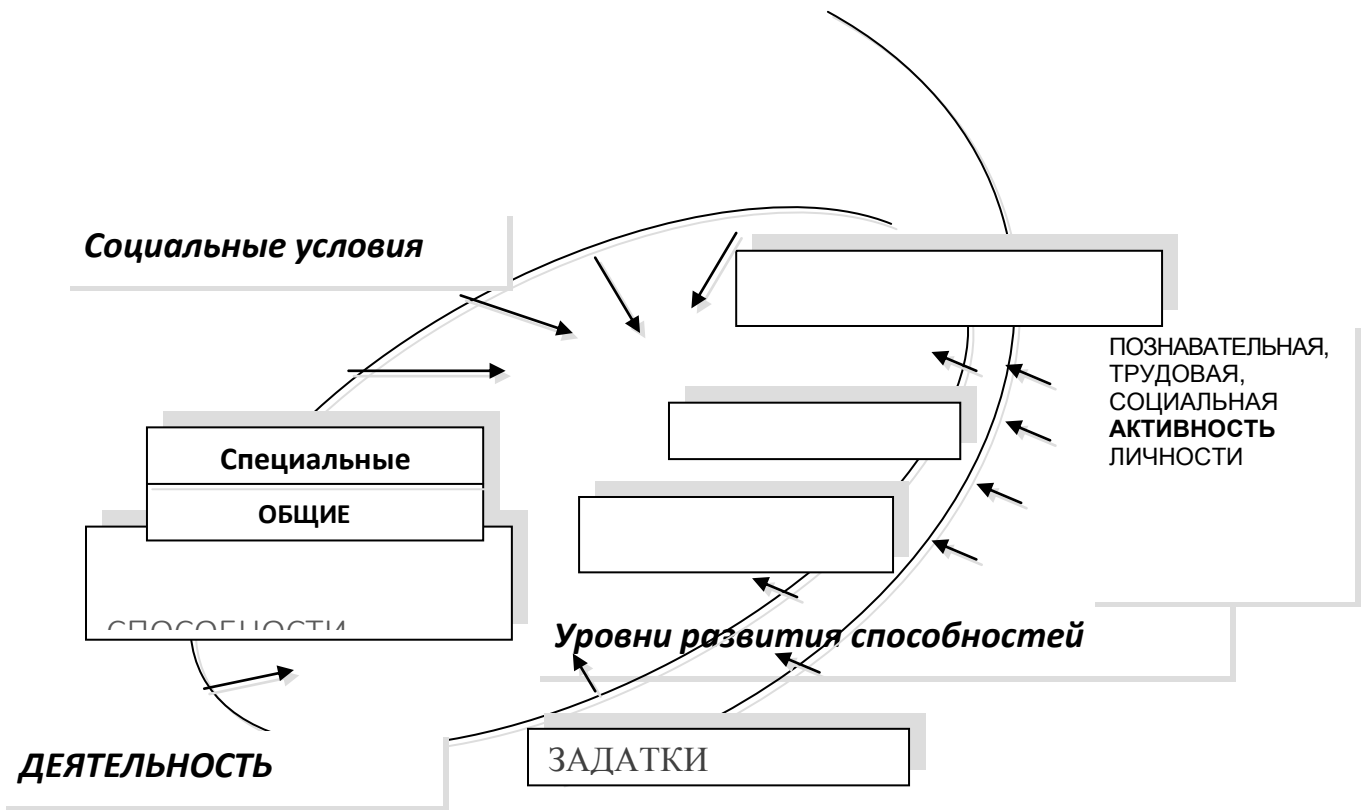
- *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»).

Специально вопрос о формировании структуры личности и развитии способностей человека освещался К. К. Платоновым:



Развитие способностей в жизнедеятельности



Задание 2.2. Сформулировать выводы

Исходя из выше приведенных суждений, можно сделать вывод, что человек может быть рассмотрен с нескольких позиций:

- во-первых,

- во-вторых,

- в-третьих,

Тема 3. Система социальных связей и отношений

3.1. Социальное взаимодействие в организации

Взаимодействие – процесс непосредственного или опосредованного воздействия субъектов друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

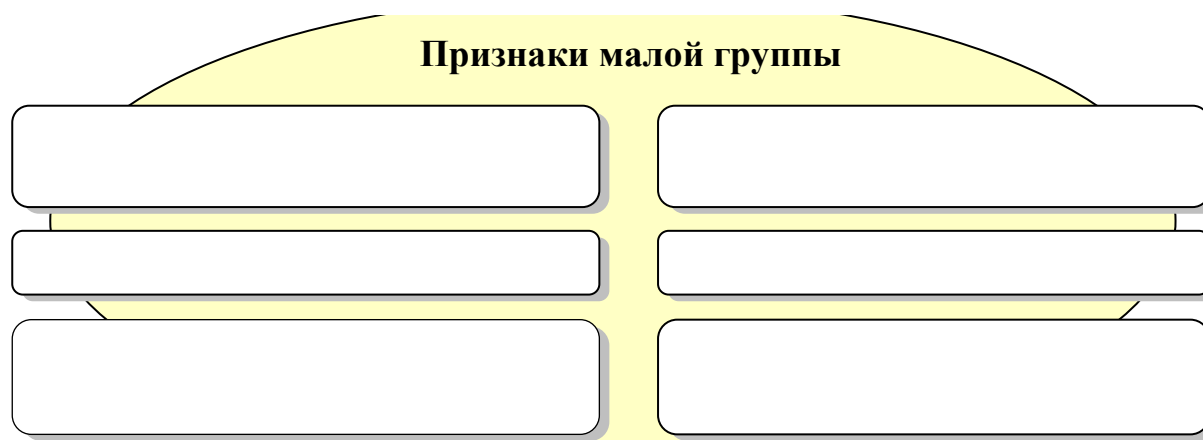
Социальное взаимодействие побуждается индивидуальными, групповыми и общественными потребностями. Они удовлетворяются в процессе *совместной деятельности и коммуникации*.

В процессе *общения* и совместной деятельности формируются организационные общности - *социальные группы*.

Факторы эффективности совместной деятельности



Малая группа (рабочая группа) –



Малая группа как самостоятельный субъект деятельности и специального анализа может быть охарактеризована с точки зрения:

- а) «статике» -
- б) «динамике»

В иерархии социально-психологической структуры группы в результате процессов, происходящих в ней осуществляется *динамичное распределение определенных ролей*.

Роль – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе в системе межличностных отношений.

Понятие «роль» в социальной психологии ввел Д. Мид. Индивидуальное исполнение человеком социальной роли имеет определенную «личностную» окраску. Выделяют *активные* роли, исполняемые в данный момент, и *латентные*, не проявляющиеся в данной

ситуации.

Неформальная структура группы – взаимоотношения строятся на основании взаимных симпатий и антипатий, регулируются принятыми в группе неписаными правилами - групповыми нормами. Положение работника определяется его социально-психологическим статусом.

Причинами образования неформальных структур являются:

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

Неформальная структура группы также представляет собой иерархическую систему, но не жесткую. В соответствии с социометрической методикой, предложенной американским психологом Я. Морено, система межличностных взаимоотношений состоит из следующих статусных позиций:

Лидер —

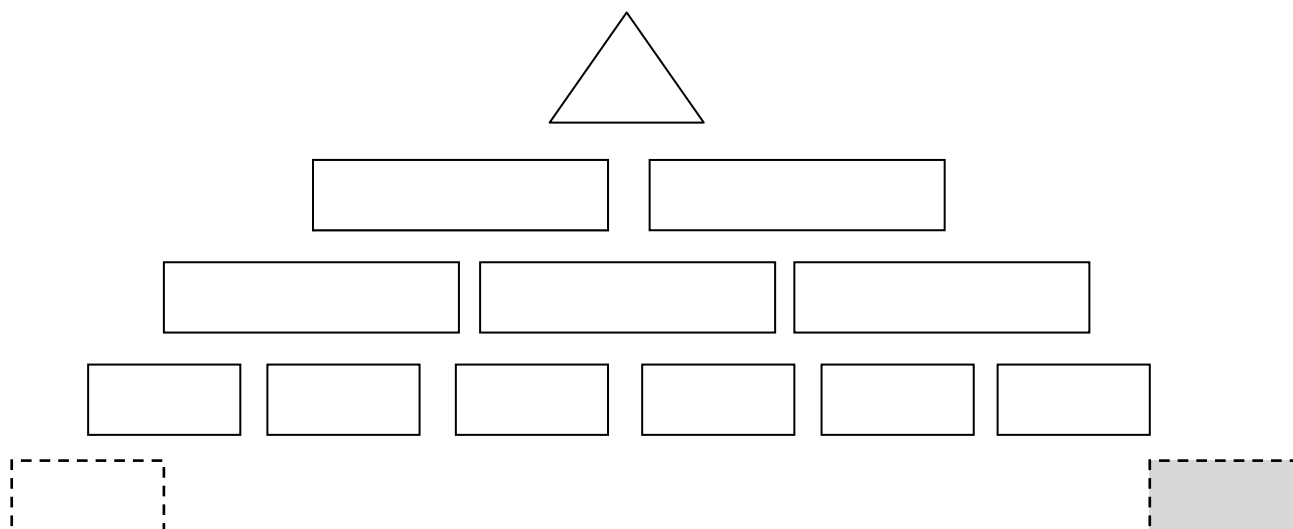
Звезда —

Принятые —

Изолированные —

Отвергнутые —

Отечественные исследователи выделяют статусную **роль экспертов** и **активных исполнителей** объединяющую неформальную структуру группы и практику совместной деятельности. Дело в том, что существуют ментальные не совпадения статуса и роли.



Задание 3.1. Обоснуйте оптимальный состав рабочей группы

Количественный состав имеет определенное значение для регуляции эффективности групповой деятельности. Б. Ф. Ломов: «С увеличением группы ее эффективность возрастает, но лишь до определенного уровня: при достижении некоторого «критического значения» величина группы перестает влиять на эффективность ее деятельности, а затем — при ее большем увеличении — эффективность снижается (люди начинают мешать друг другу)». Говоря о связи количества членов группы с эффективностью ее деятельности необходимо соотносить специфику деятельности, сложность решаемых задач с реальной численностью. Соотношение количества членов группы и эффективности ее работы имеет криволинейную зависимость. В проявлении этого фактора следует различать **пороговые значения численности формальной структуры группы:**

- нижний порог — число лиц, способных справиться с общей задачей;
- верхний порог—число лиц, эффективно справляющихся с заданием, но которое может быть незначительно сокращено без видимого ущерба.

Формальная структура группы обусловлена функционально-технологическим разделением труда, официальными правами, обязанностями и определяются целями, задачами, особенностями деятельности групп.

Элементы формальной группы

Штатно-должностная структура

Профессионально-квалификационная структура

Социально-демографическая структура

Отличительные признаки формальных групп:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов М. Белбиным выделены и описаны восемь деловых ролей:

1) *«Лидер»*

2) *«Реализатор»*

3) *«Генератор идей»*

4) *«Объективный критик»*

5) *«Организатор, или начальник штаба»*

6) *«Снабженец»*

7) *«Душа группы»* —

8) *«Отделочника, или контролера»*

Отечественные исследования показали, что наиболее высоких показателей добились группы, в которых были:

-
-
-

Вернитесь к результатам выполнения задания 3.1

Упражнение 3.1. Определение деловых ролей членов организации

Внимательно прочитайте приведенные утверждения и напротив каждого дайте свой ответ:

*- данное утверждение соответствует вашим деловым качествам - поставьте **два** очка;*

*- соответствует лишь частично - поставьте **одно** очко;*

*- если данное утверждение для вас нехарактерно, то **ничего** не ставьте.*

1. Я делаю оригинальные предложения.
2. Я нахожу промахи и оплошности, которые другим не удастся заметить.
3. У меня есть способность организовывать людей.
4. Я выдвигаю идеи, которые могут иметь более широкое применение, чем в непосредственно решаемой задаче.
5. Мое продуманное суждение потребует времени, но оно обычно довольно точно.
6. Я люблю оказывать сильное влияние на решения коллектива.
7. На меня можно положиться, чтобы можно было увидеть работу выполненной.
8. Я могу работать с людьми, которые имеют большое разнообразие личностных качеств и мировоззрений.
9. Я часто замечаю, что мое воображение рассеивается при совместной работе в коллективе.
10. Я могу работать с любыми людьми, если только они могут внести нечто стоящее в коллективную работу.
11. Множество разнообразных контактов с другими людьми важно для моего стиля работы.
12. Мои чувства редко мешают моим суждениям.
13. Я пытаюсь выразить свои взгляды в ходе собраний коллектива.
14. Сталкиваясь с трудностями, я борюсь, чтобы выполнить работу качественно и достичь целей.
15. Я умею хорошо детализировать.
16. Я заинтересован в том, чтобы помогать своим товарищам в их проблемах.
17. Я критически анализирую идеи других людей, как их достоинства, так и недостатки.
18. Я часто замечаю у себя новые подходы к давней проблеме.
19. Я могу координировать и продуктивно использовать способности и таланты своих товарищей.
20. Я заинтересован в завершении и совершенствовании всех своих начинаний.
21. Я получаю особое удовольствие от изучения идей и технических приемов, которые являются для меня новыми.
22. Мне трудно полностью отдаться работе, цели которой не определены четко и ясно.
23. Я не очень заинтересован в лучшем познании людей.
24. Мне кажется, что иногда стоит рискнуть и навлечь на себя некоторую временную непопулярность, чтобы преуспеть в распространении своих взглядов в коллективе.
25. У меня творческий подход к решению проблем.
26. Я больше заинтересован в практическом осуществлении имеющихся идей, нежели в выдвижении новых.
27. Мне кажется, что мои личные умения способствуют достижению согласия в коллективе.
28. Обычно я могу найти аргумент, чтобы отклонить неразумные предложения.
29. Я знаю, чьи специальные знания и умения особенно нужны для решения стоящих перед коллективом проблем.
30. Я больше исполнитель, чем инициатор.
31. Я чувствую себя в своей стихии, когда работа требует высокой степени концентрации и внимания.
32. Я охотно подчеркиваю собственную точку зрения на собраниях коллектива.
33. Я хорошо уживаюсь с другими людьми и упорно работаю ради коллектива.
34. В большинстве ситуаций я имею независимый и новаторский взгляд.
35. Я сохраняю устойчивый систематический подход, каким бы ни было давление.
36. У меня довольно напористый характер, но я реагирую на нужды других людей.

37. Я счастлив быть лидером в ситуациях, требующих действия.
38. Я внимательно исследую последние идеи в их развитии.
39. Я люблю тщательно взвешивать и оценивать все предложения своих товарищей, прежде чем сделать выбор.
40. Быть занятым решением деловой проблемы доставляет мне истинное удовольствие.
41. Я могу определить, как идеи и технические приемы могут быть использованы в новых ситуациях.
42. Я сильно реагирую, когда собрание, похоже, теряет из виду главную цель.
43. Мне доставляет удовольствие сопоставлять различные точки зрения.
44. Я всегда готов поддерживать хорошие предложения.
45. У меня развито естественное чувство срочности при выполнении любой работы.
46. Я придаю особое значение следованию интересным идеям (или людям).
47. Я предпочитаю тщательно анализировать возникающие проблемы.
48. Мне кажется, у меня есть талант планирования конкретных шагов решения проблемы.
49. Я думаю, что могу рекламировать и популяризировать идеи, которые интересуют меня.
50. Я могу увидеть систему (модель) там, где другие обычно видят несвязанные предметы.
51. Я готов волевым путем огласить мою личную точку зрения, если это необходимо.
52. Я вижу все стороны проблемы и предлагаю решения, приемлемые для всех.
53. Я внимательно слежу за участками, где может потребоваться моя помощь.
54. Я люблю выявлять критические различия между альтернативами.
55. Я работаю наилучшим образом, когда цели и задачи ясно определены.
56. Обычно я внимательно слежу за участками, где могут возникнуть трудности.

Подсчитайте очки по приведенным ниже группам утверждений. Количественная выраженность очков показывает вашу потенциальную возможность исполнять ту или иную социальную роль при совместной работе в коллективе.

| Номера утверждений | Деловая роль |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 3, 10, 19, 27, 36, 43, 52..... | «лидер» |
| 6, 13, 24, 32, 37, 42, 51..... | «реализатор» |
| 1, 9, 18, 25, 34, 41, 50..... | «генератор идей» |
| 5, 12, 17, 28, 39, 47, 54..... | «объективный критик» |
| 7, 14, 22, 26, 35, 48, 55..... | «организатор или начальник штаба» |
| 4, 11, 21, 29, 38, 46, 49..... | «снабженец» |
| 8, 16, 23, 30, 33, 44, 53..... | «душа коллектива» |
| 2, 15, 20, 31, 40, 45, 56..... | «отделочник или контролер» |

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий.

Формирование –

Бурление –

Становление норм поведения (нормирование) в группе -

Выполнение работы -

Расформирование-Реформирование -

Коллектив — это группа людей, где межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности. Высшей степенью развития группы является коллектив (команда).

Формирование взаимоотношений в трудовом коллективе зависит, в том числе, и от *совместимости* людей. Проблема совместимости может рассматриваться на различных уровнях:

Групповая сплоченность —

Сработанность —

Общественное мнение — это совокупность оценочных суждений, в которых выражается отношение коллектива к различным событиям в жизни общества и коллектива, к поступкам, поведению, деятельности как всего коллектива, так и каждого человека.

Коллективное мнение не простая сумма индивидуальных мнений, а сплав, в котором мнение каждого в результате столкновения и взаимодействия претерпевает изменение. Оно является специфической формой выражения

общественного сознания.

Функции общественного мнения:

-

-

Воспитательная функция общественного мнения:

-

-

-

Коллективные настроения — это совместные переживания тех или иных событий, фактов общественной жизни, а также сходные эмоциональные переживания, овладевшие на какое-то время всем коллективом или его частью и влияющие на его жизнь и деятельность.

Настроения коллектива определяют характер индивидуальных настроений.

Стенические (положительные) - активизируют трудовую деятельность.

Астенические (отрицательные) - выступают тормозом деятельности, отрицательно воспринимаются воспитательные меры коллективом, что является одной из причин увеличения количества конфликтов.

К закономерностям проявления групповых настроений относятся:

1.

2.

3.

4.

Причины коллективных настроений

Объективные

- перспективы организационного развития;
- характер взаимоотношений, уровень сплоченности;
- условия деятельности коллектива;
- результаты деятельности коллектива;
- стиль руководства коллективом.

- характер текущих чувств и эмоций;
- убеждения, взгляды, оценки событий, отношение к действительности;
- индивидуальные особенности личности темперамента;
- склонность к тревожности, характер притязаний, способности, т. д.

Субъективные

Традиции коллектива - это установившиеся в коллективе строго определенные действия и отношения, соблюдение которых стало коллективной потребностью (привычкой).

Традиция – сложившиеся в ходе организационного развития и передаваемые из поколения в поколения формы деятельности и поведения, а также сопутствующие им обычаи,

правила, ценности, представления.

Традиции конкретной организации - это закрепившиеся различные формы и правила, характеризующие специфичность условий жизнедеятельности и многообразной деятельности работников и трудовых коллективов.

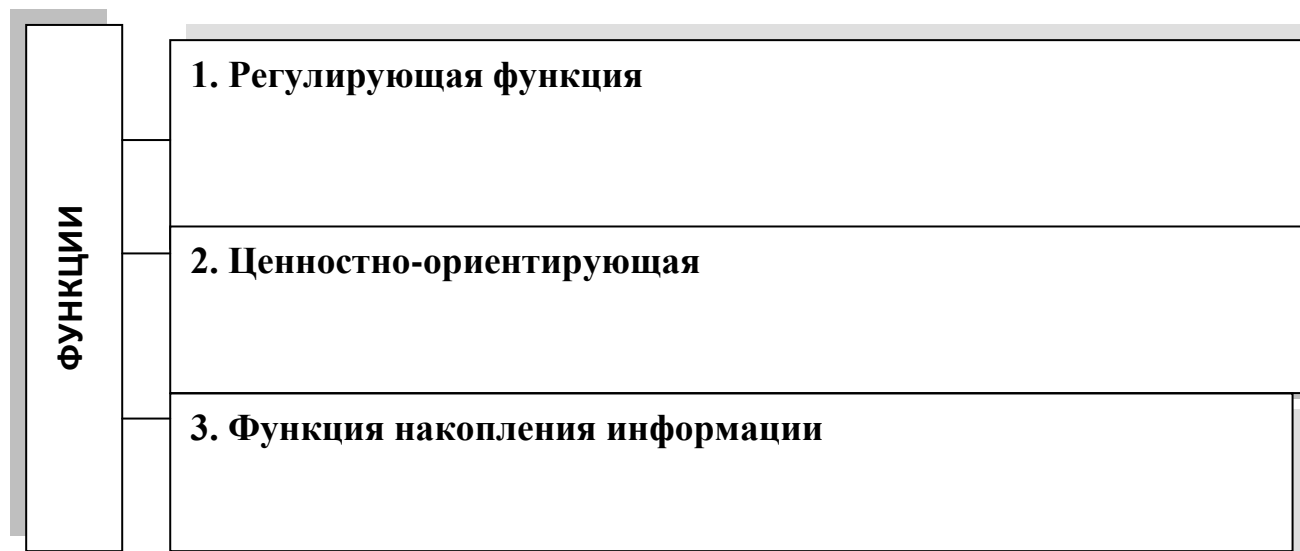
В традициях трудового коллектива находят свое отражение:

Социально-психологический климат коллектива - это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности.

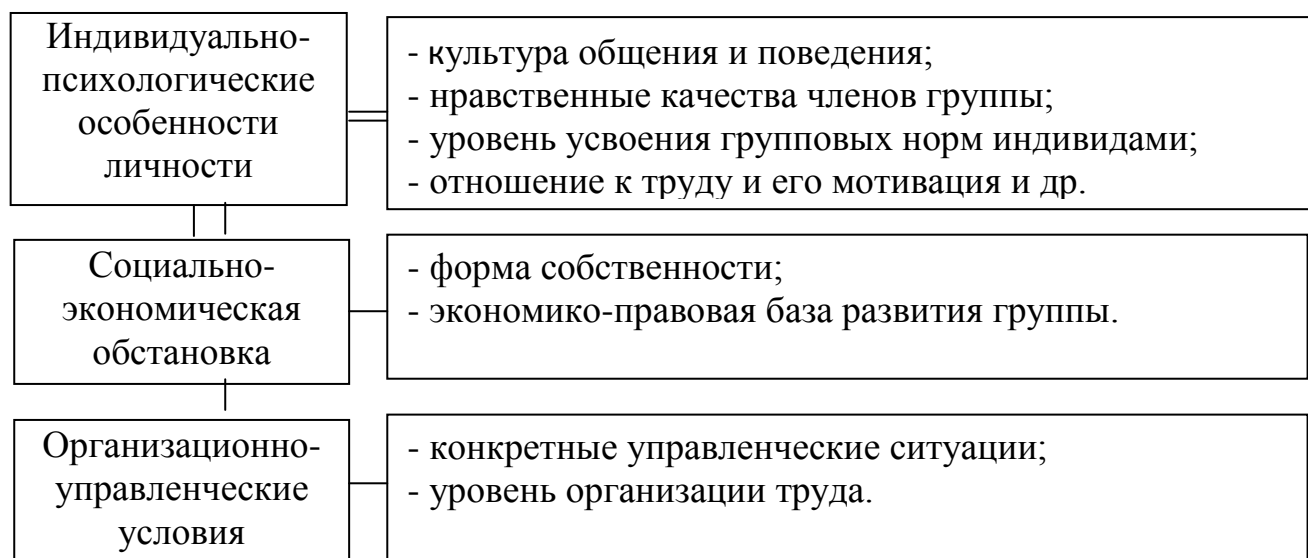
Характер **социально-психологического климата** в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов

существует положительная связь. **Структура** социально-психологического климата определяется характером:

Функции социально-психологического климата



Факторы формирования социально-психологического климата



Упражнение 3.2. Сможете ли вы успешно работать в команде? (по Роббинс С. и Коултер М.)

Данное упражнение позволит вам проанализировать свое поведение с точки зрения того, насколько успешно вы можете работать в команде. По каждой паре перечисленных в таблице характеристик поставьте «галочку» в том столбце, заголовок которого точнее всего описывает ваше поведение в каких-либо группах. Очень похоже на меня -1. Немного похоже на меня -2. Не знаю - 3

| Характеристика | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | Характеристика |
|--|---|---|---|---|---|--|
| Способен изменить свои взгляды и идеи | | | | | | Неспособен изменить свои взгляды и идеи |
| Восприимчив к новым идеям | | | | | | Не приемлю новых идей |
| Прислушиваюсь к мнению окружающих | | | | | | Не прислушиваюсь к мнению окружающих |
| Доверяю окружающим | | | | | | Не доверяю окружающим |
| Охотно участвую в обсуждениях | | | | | | Уклоняюсь от участия в обсуждениях |
| Интересуюсь делами окружающих | | | | | | Не интересуюсь делами окружающих |
| Серьезно отношусь к своим рабочим обязанностям | | | | | | Несерьезно отношусь к своим рабочим обязанностям |
| Готов делиться полномочиями с другими членами группы | | | | | | Стремлюсь к максимальному контролю над группой |
| Побуждаю членов группы к активному участию в совместной работе | | | | | | Полагаюсь на то, что сотрудники будут участвовать в работе группы сами |
| Ставлю интересы группы выше своих, личных | | | | | | Ставлю свои интересы выше интересов группы |

Если вы ответили «очень похоже на меня» или «немного похоже на меня» на более чем половину утверждений из левой колонки, то, по всей вероятности, вы будете эффективно работать в команде.

Задание 3.2. Проанализировать способности к работе в команде

Постарайтесь глубже проанализировать свои способности к работе в команде, ответив на нижеследующие вопросы:

1. Согласуются ли вопросы, приведенные в этом тесте, с вашей концепцией эффективного члена команды? Почему да или нет?
2. Основываясь на своих ответах, попробуйте определить, каковы ваши сильные стороны как члена команды? А слабые стороны?
3. Как бы вы оценили свою способность работать в команде на основе полученных ответов?

3.2. Коммуникация как технологическая основа организационно-функциональных связей на предприятии

Управленческая информация – это

Под *коммуникацией* понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.

Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Виды коммуникаций:

1. Внешние коммуникации —

2. Внутренние коммуникации —

- горизонтальные –

- вертикальные (межуровневые)

- вертикальные (по типу «руководитель – подчиненный») —

- вертикальные к (по типу «руководитель – рабочая группа)

- неформальные — канал распространения слухов.

Средства коммуникации:

1. Вербальные

2. Невербальные

Неформальные коммуникации - социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Они дополняют формальные коммуникации, часто являются механизмом распространения слухов.

Виды слухов и их характеристика

| Виды слухов | Краткая характеристика |
|--------------------|-------------------------------|
| «Мечты и чаяния» | |
| Слухи-«пугала» | |
| «Вбивание клиньев» | |
| Финальный слух | |

Задание 3.3. Слухи в организации

Слух несет информацию, более волнующую, чем просто факты или правда, так как возникает в том случае, когда отсутствует информация по волнующему всех вопросу.

Как побороть слух?

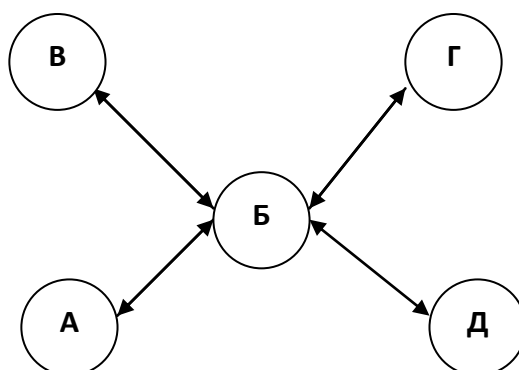
Информационно-коммуникативные взаимодействия

Коммуникационный процесс

Типы коммуникации

При построении моделей коммуникации рабочих групп использованы данные и терминология, предложенные Д. Фуллером, переработанные и дополненные по данным исследований в организациях России.

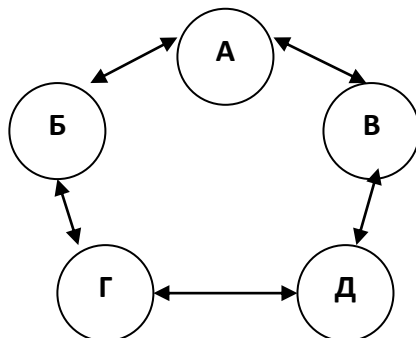
Модель "Звезда"



Описание модели.

Главное значение в "Звезде" имеет выбор лидера. Однако и к выбору подчиненных нельзя подходить легкомысленно: ни в одной другой модели система подчинения не выражена так ярко и не требует последовательного соблюдения. Также для "Звезды" характерно существование жесткой отчетности перед вышестоящим руководителем, главная ответственность в системе которой - у руководителя (лидера) группы.

Модель "Круг"

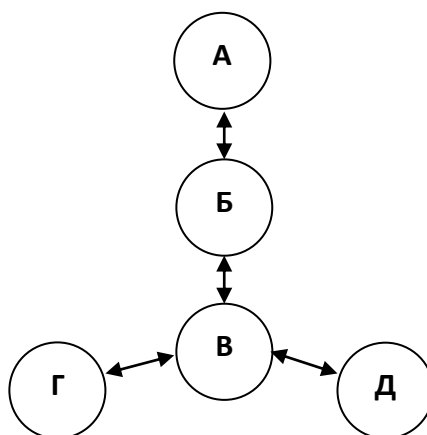


А, Б, В, Г, Д, Е — работники фирмы, из которых любой является формальным руководителем.

Описание модели.

Эту модель сложно изобразить в виде организационной схемы, несмотря на важность и значимость этой структуры. Поэтому дано схематическое изображение, не включающее многообразия коммуникационных каналов.

Модель "Шпора"

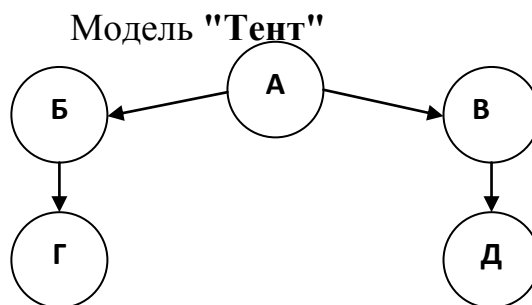


А - руководитель; Б - помощник А (не обязательно официальный); В, Г, Д - подчиненные А.

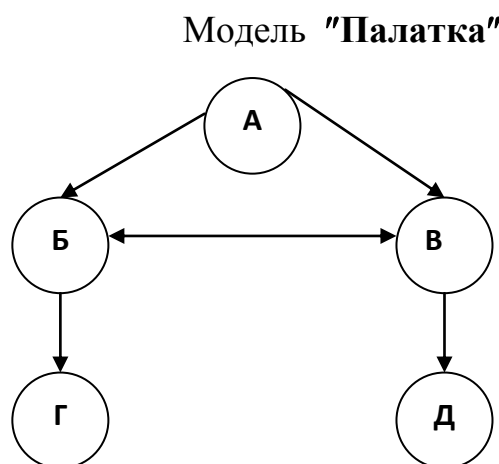
Описание модели.

В "шпоре" А - имеет самый большой объем полномочий. Он несет ответственность за всю группу (и организацию). Однако его решения, являясь окончательными, во многом зависят от действий Б в его промежуточной позиции. Силовая линия, связывающая А и Б, имеет двустороннюю направленность.

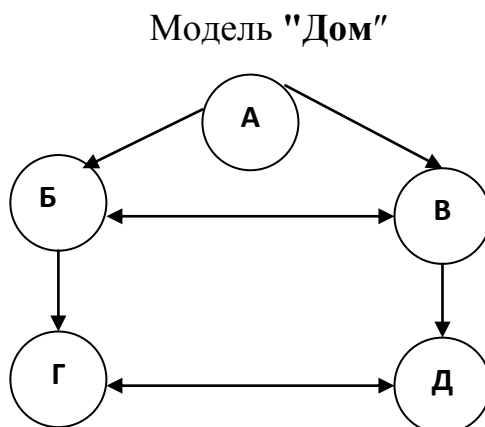
Вспомогательные (или вторичные) модели. Вспомогательными они названы потому, что способствуют увеличению эффективности функционирования основных моделей.



"Тент" — очень распространенная модель, в которой две разные силовые линии идут к одному человеку, организующему и обрабатывающему информацию. Позиции 1 и 2 должны находиться на одинаковых организационных уровнях, то есть, иметь одинаковые должности. Информация движется в обоих направлениях.



При формальной установке канала между членами групп в позиции 2 из "тента" образуется "палатка", которая позволяет объединить усилия групп в решении вопросов, представляющих общий интерес. Руководителю А передаются только результаты, обработанные группами. Верхние позиции — А, Б-1, В-1 — представляют небольшой "круг".



Модель получается с возникновением канала между членами групп на втором уровне от А. Это полностью замкнутая модель, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, причем необязательно следовать обычной установленной цепочке команд. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов группы; малый верхний, включающий А и подчиненных 1-го уровня; малый нижний, включающий все позиции Б и В.

Задание 3.4. Опоздание

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

Тема 4. Руководство и лидерство в организации

4.1. Сущность и структура руководства людьми

| |
|---|
| <p>Руководство - это структурированное, систематическое инициирование, регулирование и координация действий людей в процессе достижения целей совместной деятельности.</p> |
|---|

Структура взаимодействия конкретного руководителя в организации может достаточно ярко его характеризовать, а также дать информацию относительно возможности дальнейшего его развития как профессионала.

В связи с этим достаточно актуальным представляется типологизация сфер взаимодействия в структуре управленческой деятельности.

Первая сфера –

Вторая сфера –

Третья сфера –

Четвертая сфера –

Пятая сфера –

Шестая сфера –

Седьмая сфера –

Восьмая сфера -

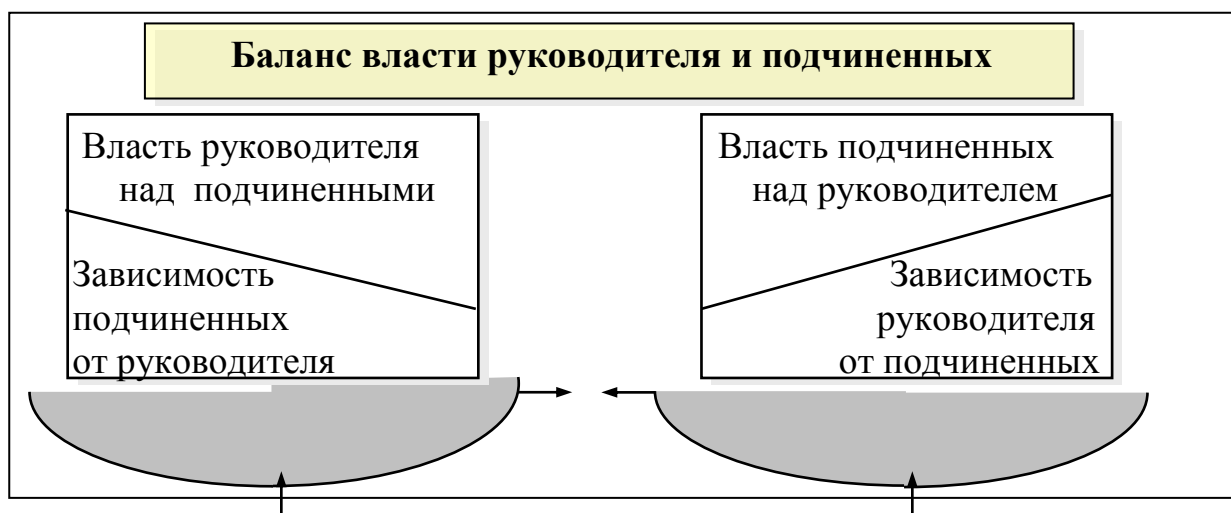
Взаимодействие в организации реализуется в горизонтальном и вертикальном направлениях. Кроме того, организационное взаимодействие в системе руководства характеризуется также линейными и функциональными связями. Для осуществления функций управления необходима власть. Следует различать формальную и реальную власть. Формальная власть – власть полномочий, предопределенная функцией руководства.

Власть в общем смысле понимается как безусловное и немедленное подчинение всех воле одного.

Власть руководителя – это способность и право руководителя влиять на подчиненных в интересах дела, предполагающая их подчинение.

Властные полномочия –

Абсолютной власти не существует. В реальной жизни существует баланс власти руководителей и подчиненных в процессе их взаимодействия.



Важное значение имеют *принципы применения власти* руководителем:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

Власть можно рассматривать как реализуемый потенциал влияния.

| Способ | Характеристика влияния |
|-------------|------------------------|
| Внушение | |
| Заражение | |
| Убеждение | |
| Просьба | |
| Угроза | |
| Приказ | |
| Призыв | |
| Обмен | |
| Легитимация | |
| Хитрость | |

Исходя из возрастания роли личностных факторов в успешности управленческой деятельности в практике руководства особенно интенсивное развитие получили проблемы лидерства.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе

Лидер (от англ. leader) — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо (субъект) в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом и обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Один и тот же руководитель может в разной степени проявлять лидерские способности:

Стиль руководства - индивидуально-типологическая, относительно устойчивая система методов, средств и способов взаимодействия руководителя с подчиненными с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

Лидерские свойства руководителя, характеризующие его ценностно-смысловые установки, проявляются в индивидуальном стиле управления.

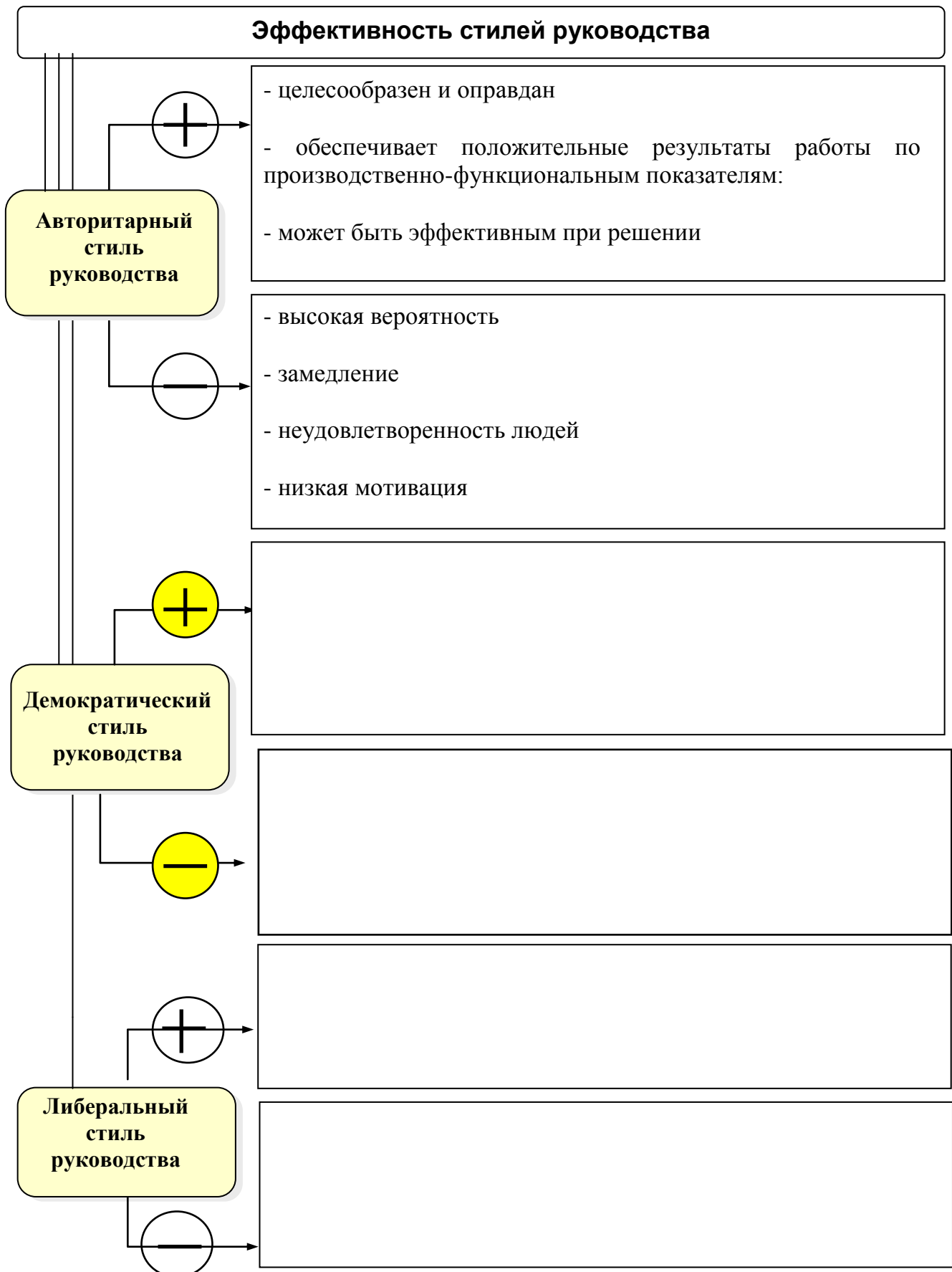
Наиболее распространенный подход - классификация стилей по К. Левину, основанный на характере отношений между руководителем и подчиненными, отношении

руководителя к людям, порученному делу, разделение власти между ними.

| Критерий | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Принятие решения | Единоличное принятие всех решений | В подготовке решений принимают участие члены группы | Свобода в принятии индивидуальных и групповых решений |
| Контроль | Жесткий контроль за исполнением заданий | Контроль решений руководителем, и подчиненными | Отсутствие контроля, все пущено на самотек |
| Разделение власти | Жесткая централизация власти | Коллегиальность в принятии решений, делегирование полномочий | Отсутствие четкого разделения прав, обязанностей и полномочий |
| Организация деятельности | Детальная, строго структурированная организация работ | Согласование и координация целей работ | Разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгрупп |
| Взаимодействие с подчиненными | Ставка на администрирование, формальные и минимальные контакты с подчиненными, позиция руководителя вне группы, выше группы | Неформальные, человеческие отношения. Уважительное, внимательное отношение к подчиненным, позиция руководителя - внутри группы | Руководитель избегает сотрудничества, контактов с группой, позиция руководителя - вне группы |
| СП климат | Высокая напряженность, враждебность | Свободная, дружеская атмосфера | Атмосфера произвола отдельных сотрудников |
| Групповая сплоченность | Покорное, беспрекословное подчинение | Высокая групповая сплоченность | Низкая групповая сплоченность |
| Мотивация труда | Минимальная | Высокая | Минимальная |
| Интенсивность работы | Высокая интенсивность работы | Высокая оригинальность результатов | Минимальная интенсивность работы |

Оптимальный стиль управленческой деятельности в высшей степени соответствует творческому потенциалу и неповторимой индивидуальности руководителя, выражает социальные ожидания подчиненных и направлен на решение задач деятельности. Его отличительная особенность заключается в стремлении руководителя к гибкому, лавирующему управлению.

Задание 4.1. Сформулируйте положительные и отрицательные признаки стилей руководства



Очевидно, что одномерные типологии страдают явной односторонностью. Многомерный подход, используемый при исследовании стилей руководства, позволяет получить единый, интегральный стилиевой профиль, характеризующийся спецификой проявления разнообразных его параметров при взаимодействии руководителя с подчиненными.

| Организуя взаимодействие с подчиненными, руководитель должен: | |
|--|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |

Выделение многих типов (стилей) руководства зачастую не сопровождается углублением анализа их особенностей. Присущие определенному типу руководства признаки противопоставляются или жестко отделяются от признаков другого типа - будто они не могут проявляться в деятельности одного и того же субъекта. Это требует выделения свойств эффективного руководства.

Упражнение 4.1. Исследование индивидуального стиля управления

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся Вашего характера, отношений, привычек, склонностей. Если Вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли себя повести в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я достиг бы гораздо большего.

Подсчитайте сумму ответов «да» для определения выраженности стиля руководства:

Авторитарно-единоличный:

1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,37,42,43,48,49,54,55,60

Пассивно-попустительский:

2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50,53,56,59

Едилично-демократический:

3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,39,40,45,46,51,52,57,58

4.2. Законы и закономерности, принципы и техники эффективного руководства.

Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю, основываясь на общих законах и закономерностях управления, принципах профессиональной деятельности, необходимо учитывать законы и закономерности, определяющие динамику психических явлений, межличностных взаимоотношений, группового поведения.

Закон неопределенности отклика.

Закон неадекватности отображения человека человеком.

Закон неадекватности самооценки.

Закон расщепления смысла управленческой информации.

Закон самосохранения.

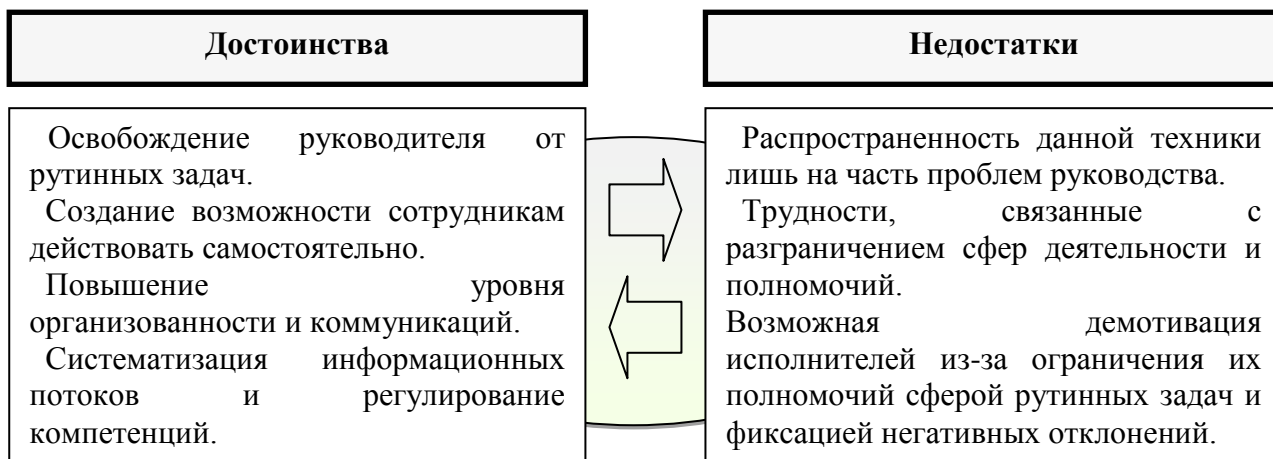
Закон компенсации.

Для практической деятельности руководителя значимы техники управления.

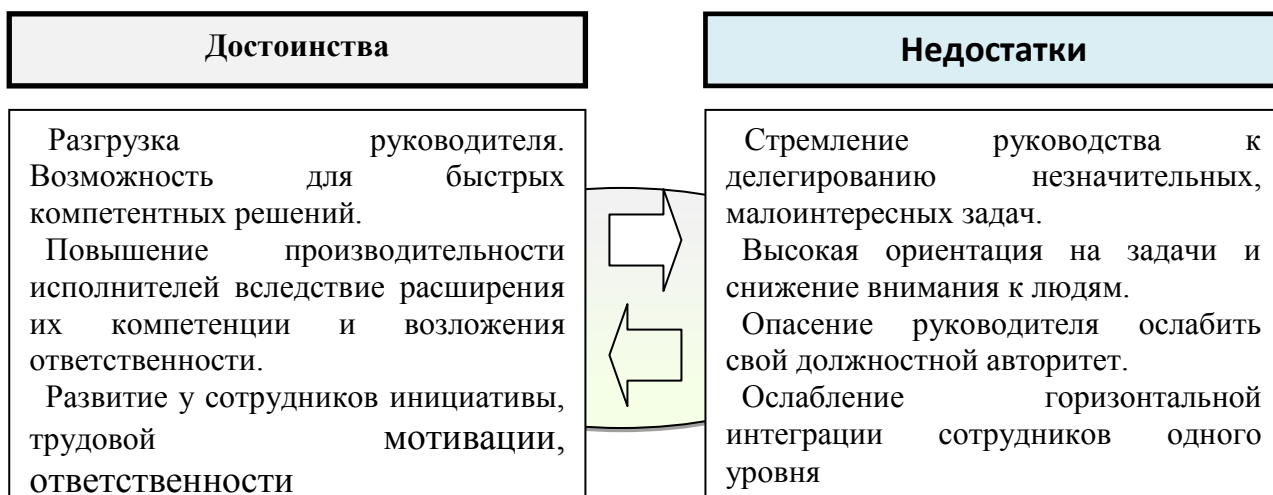
Техника руководства –



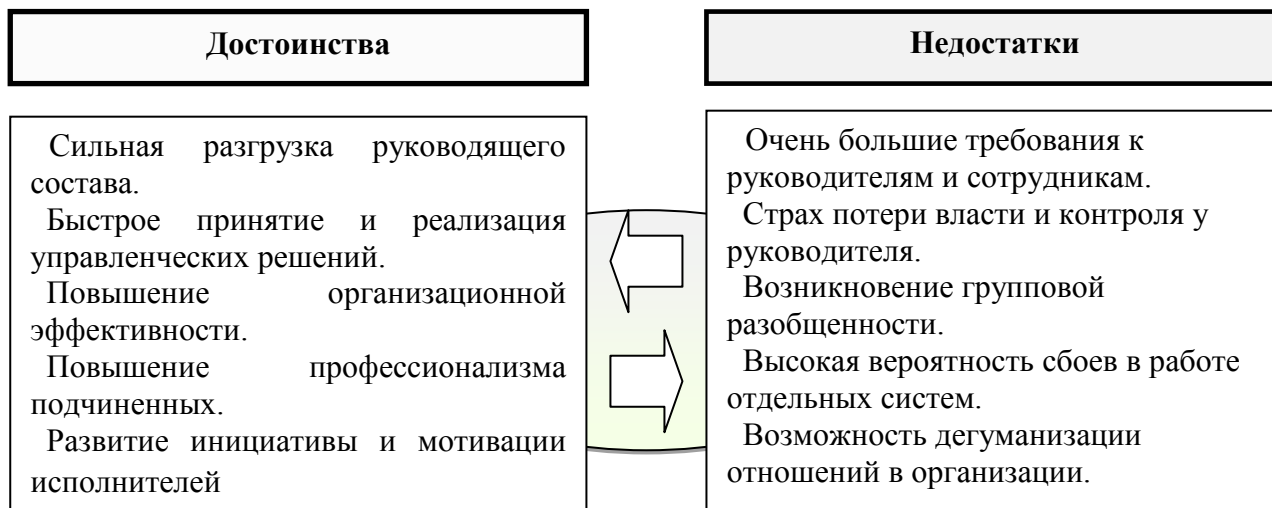
Рамочное управление -



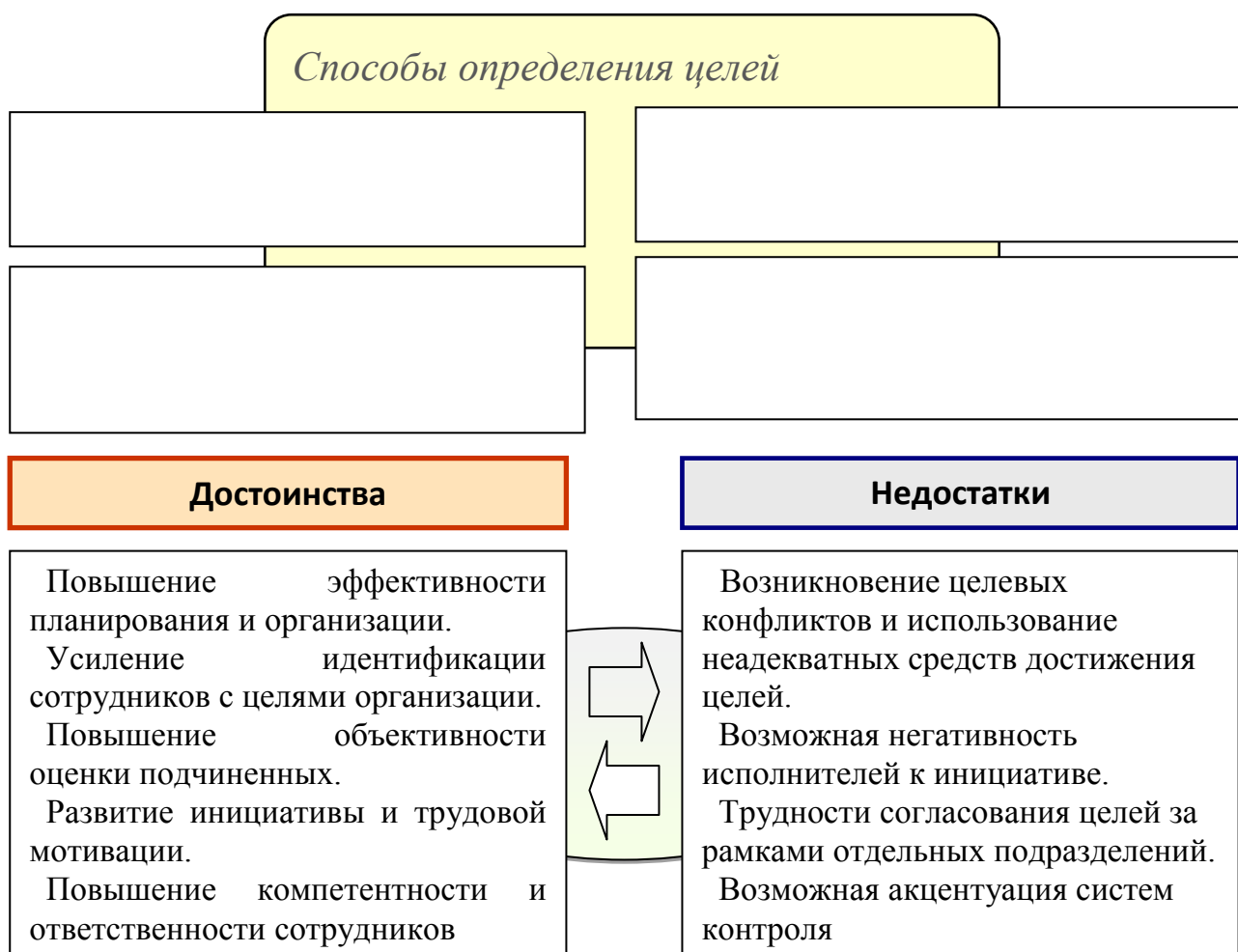
Управление посредством делегирования –



Системное управление

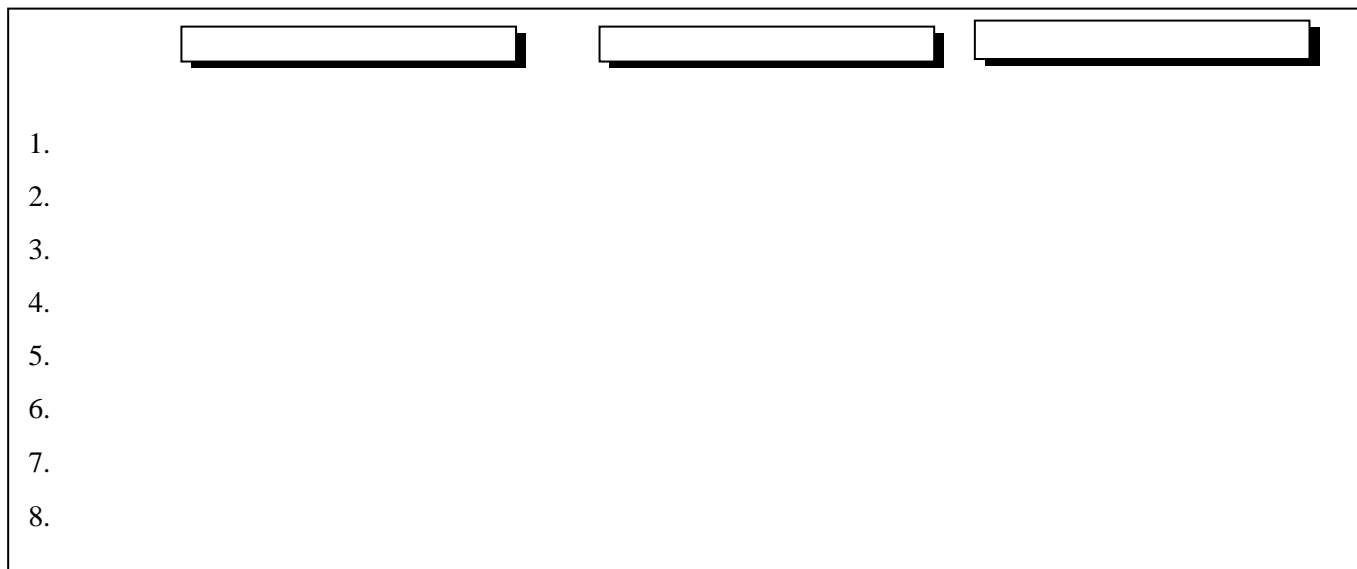


Управление по целям –



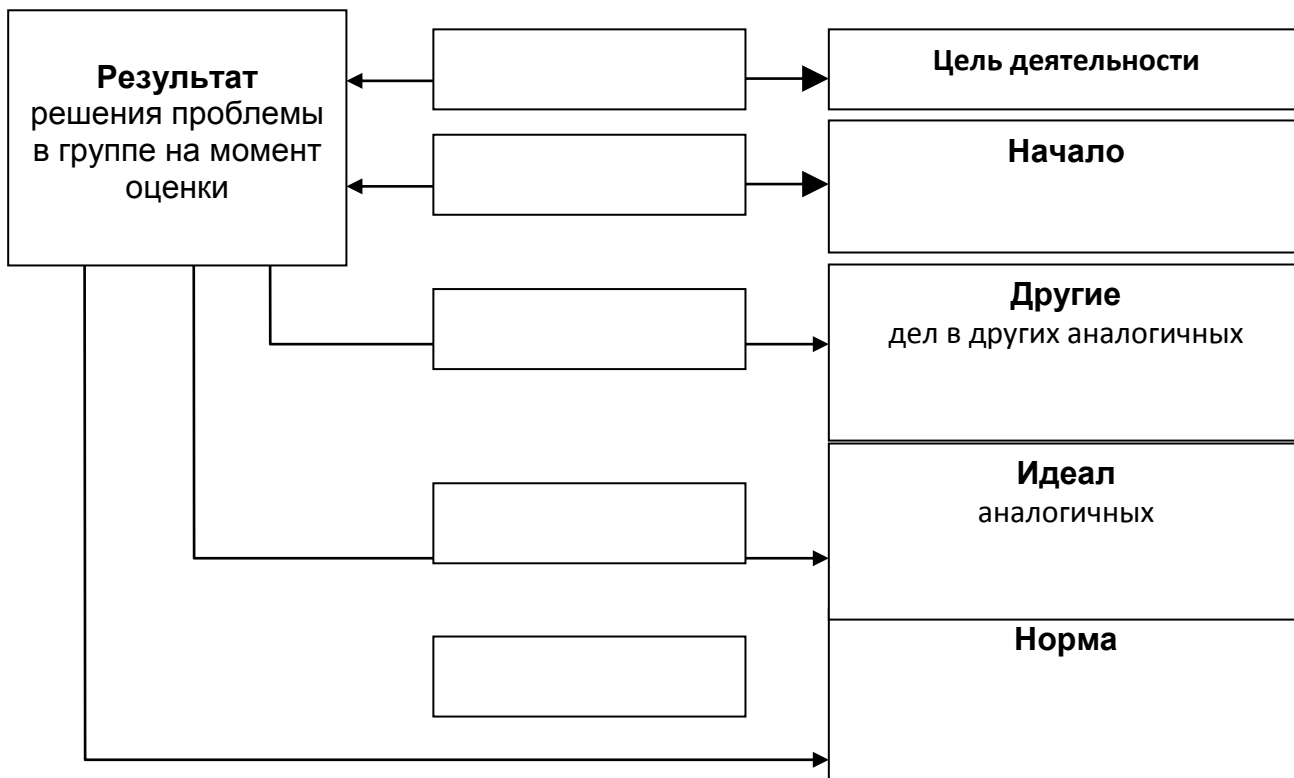
Анализ показателей *конечного результата совместной деятельности* может быть представлен механизмом его оценки.

Механизмом оценки конечного результата



Система *способов оценки результатов* совместной деятельности формирует алгоритм анализа руководителем конечного результата управленческого взаимодействия.

Задание 4.2. Постройте алгоритм анализа конечного результата управленческого взаимодействия



Литература

1. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Пешков А.О. Организационное поведение: ЭИУН / под редакцией Саморукова В.И. М.: ФГАНУ «Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти», № 115092810103 от 28/09/2015 г.
2. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Пешков А.О. Управленческие решения: ЭИУН / под редакцией Саморукова В.И. М.: ФГАНУ «Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти», № 115092810104 от 28/09/2015 г.
3. Евдокимов К.В., Саморуков В.И. Интегрированный подход в условиях институциональной трансформации дополнительного образования. // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. СПб.: СПбГТЭУ, 2014. - № 1. С. 125-131.
4. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Панкова Л.В. Научно-методический аппарат моделирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по приоритетным отраслям экономики в условиях членства России в ВТО. // Евразийское Научное Объединение. 2015. Т. 2. № 7 (7). С. 128-131.
5. Колесников Ю.Л., Саморуков В.И. // Институциональное развитие системы дополнительного образования в условиях четвертой промышленной революции. Современное образование: содержание, технологии, качество. СПб.6 Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина), 2017. Т. 1. С. 27-29.
6. Панкова Н.В., Евдокимов К.В., Саморуков В.И. Научно-методическое обеспечение развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по приоритетным отраслям экономики в условиях членства России в ВТО [монография]. СПб.: СПбГТЭУ, 2015 г. - 244 с.
7. Саморуков В.И. Развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по приоритетным отраслям экономики в условиях членства России в ВТО. / Непрерывное образование взрослых как фактор повышения качества жизни // Материалы XIII международной научно-практической конференции. Сер. "Пастуховские чтения - 2015" ФГБОУ ДПО Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова; редактор В. Н. Акишин. Ярославль, 2015. - С. 107-113.
8. Саморуков В.И., Сенчугова В. Ю., Мордасова Е. Б. Особенности организации образовательного процесса по дополнительным профессиональным программам. Рабочая тетрадь: учебное пособие / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – СПб, 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://elib.spbstu.ru/dl/2/s17-65.pdf>.

КОМПЛЕКТ ПРЕЗЕНТАЦИЙ



Санкт-Петербургский
политехнический университет

учебный курс

ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
СВЯЗИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Санкт-Петербург
2018

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович

Тема 1. Организационная культура

Учебные вопросы:

- 1.1. Организация как социально-экономическая система.
- 1.2. Методы исследования функциональных связей в организации.

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович

Тема 2. Человек как объект организационного воздействия

Учебные вопросы:

- 2.1. Взаимодействия человека и организации.
- 2.2. Личность в организации.

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович

Тема 3. Система социальных связей и отношений

Учебные вопросы:

- 3.1. Социальное взаимодействие в организации.
- 3.2. Коммуникация как технологическая основа организационно-функциональных связей на предприятии.

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович

Тема 4. Руководство и лидерство в организации

Учебные вопросы:

- 4.1. Сущность и структура руководства людьми.
- 4.2. Законы и закономерности, принципы и техники эффективного руководства.

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович

Литература

1. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Пешков А.О. Организационное поведение: ЭИУН / под редакцией Саморукова В.И. М.: ФГАНУ «Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти», № 115092810103 от 28/09/2015 г.
2. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Пешков А.О. Управленческие решения: ЭИУН / под редакцией Саморукова В.И. М.: ФГАНУ «Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти», № 115092810104 от 28/09/2015 г.
3. Евдокимов К.В., Саморуков В.И. Интегрированный подход в условиях институциональной трансформации дополнительного образования. // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. СПб.: СПбГТЭУ, 2014. - № 1. С. 125-131.
4. Евдокимов К.В., Саморуков В.И., Панкова Л.В. Научно-методический аппарат моделирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по приоритетным отраслям экономики в условиях членства России в ВТО. // Евразийское Научное Объединение. 2015. Т. 2. № 7 (7). С. 128-131.

к.п.н, доцент Саморуков Вячеслав Иванович