Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
Директор архитектурно-строительного института
_____ И.В. Зоря
подпись
«____» _____ 20___ г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Организационная психология

08.05.01 «Строительство уникальных зданий и сооружений»
(направленность (профиль): «Строительство высотных и большепролетных зданий и сооружений»)

Квалификация выпускника
Инженер-строитель

Форма обучения
Очная форма

Срок обучения: 6 лет

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: e9cdc8d2e1d8561393a70ffb2f35aadef93db4e4
Владелец: Директор АСИ Зоря Ирина Васильевна
Действителен: с 17 января 2025 г. по 12 апреля 2026 г.
Дата и время: 01-04-2025 14:34:32 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

## 1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– ознакомление обучающихся с наиболее важными концепциями организационной психологии и формирование целостного представления о психологических феноменах функционирования организации и поведения индивида и группы в ней.

Задачами учебной дисциплины являются:

– ознакомить обучающихся с современным состоянием организационной психологии, с отечественными и зарубежными организационно-психологическими теориями и концепциями;
– сформировать у обучающихся систематические знания о психологических основах совместной деятельности;
– познакомить обучающихся с основными подходами, теориями, раскрывающими основные закономерности и механизмы индивидуального и группового поведения в организации;
– сформировать базовые навыки применения знаний в области психологии к решению практических задач в организациях.

## 2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 08.05.01 «Строительство уникальных зданий и сооружений».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Основы экономической культуры и финансовой грамотности.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Социология.

## 3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

### – Универсальные компетенции

| Наименование категории (группы) УК | Код и наименование УК | Код и наименование индикатора достижения УК | Планируемые результаты обучения |
|---|---|---|---|
| Командная работа и лидерство | УК-3: Способен организовывать и руководить | УК-3.1 Понимает эффективность использования | – знать: психологические закономерности |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде | развития организации.<br>– уметь: применять психологические знания для достижений поставленной цели. |
| | | УК-3.2 Различает особенности поведения разных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности и устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.) | – знать: основы теории психологической диагностики личности и группы.<br>– уметь: находить различия и особенности поведения людей в окружении. |
| | | УК-3.3 Понимает результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата команды | – знать: основные понятия психологической науки.<br>– уметь: анализировать межличностные отношения. |
| Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение) | УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни | УК-6.1 Применяет знания о своих ресурсах и их пределах (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.) для саморазвития и успешного выполнения порученной работы | – знать: возможные методы оценки имеющихся ресурсов (личностных, временных и т.д.) и возможные свои пределы нагрузок для успешного выполнения порученной работы.<br>– уметь: применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | т.д.), для успешного выполнения порученной работы. |
| | | УК-6.2 Планирует перспективные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда | – знать: способы совершенствования собственной деятельности.<br>– уметь: определять потребности совершенствования собственной деятельности, распределять приоритеты. |
| | | УК-6.3 Управляет своим временем на основе современных методов и реализует намеченные цели деятельности | – знать: основы целеполагания .<br>– уметь: формулировать цели собственной деятельности, достигать их . |

## 4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### Объем учебной дисциплины

| Семестр / курс | | ***ИТОГО*** | ***3 семестр*** |
|---|---|---|---|
| Форма промежуточной аттестации | | | *зачет* |
| Трудоёмкость | *академ. час.* | ***72*** | *72* |
| | *зачетных единиц* | ***2*** | *2* |
| Лекции, *академ. час.* | | ***8*** | *8* |
| в форме практической подготовки | | ***0*** | *0* |
| Лабораторные работы, *академ. час.* | | ***0*** | *0* |
| в форме практической подготовки | | ***0*** | *0* |

| | | |
|---|---|---|
| Практические занятия, *академ. час.* | ***8*** | *8* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* |
| Курсовая работа / проект, *академ. час.* | ***0*** | *0* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* |
| Консультации, *академ. час.* | ***0*** | *0* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* |
| Самостоятельная работа, *академ. час.* | ***47*** | *47* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* |
| Контроль, *академ. час.* | ***9*** | *9* |
| в форме практической подготовки | ***0*** | *0* |

## Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Организация как система (Понятие организационной психологии. Менеджмент и управление. Соотношение психологии управления и организационной психологии. Предмет организационной психологии. История возникновения организационной психологии. Становление индустриальной психологии в России (20-30-е гг. XX века). Исследование организационных структур как одно из направлений в организационной психологии. Характеристика классических моделей организации. Типы организационных структур, их основные характеристики, недостатки. Проблемы управляемости адаптивных структур (матричных, проектных, конгломератных).
Делегирование и гиперделегирование: сущность, причины, факторы, правила.);

Раздел 2 Индивидуальное и групповое поведение в организации (Влияние индивидуальных различий на поведение человека в организации.
Ценностные ориентации и аттитюды, и отношение к труду. Понятие и факторы удовлетворенности трудом. Мотивация труда. Лояльность организации и ее факторы. Личность работника. Личность руководителя. Группа (коллектив) как основа организации. Личность и малые группы в организации. Малая группа в организации. Развитие групповой сплоченности. Виды отношений в группе. Культура отношений. Регламентация группового поведения. Понятие команды. Различие между рабочей группой и командой. Роли в команде по М. Белбину.);

Раздел 3 Организационная культура и психологический климат организации (Организационная культура как предмет исследования в организационной психологии. Миссия и имидж организации.
Понятие психологического климата, его интегральный характер.
Общение (коммуникация) в организации.);

Раздел 4 Психология управления организационными изменениями (Жизненный цикл организации.
Организационное развитие как управляемое изменение. Инновационная функция руководителя. Сопротивление инновациям и изменениям: экономические, личностные, социально-психологические.
Психологические факторы инновационного процесса: установки,

коммуникации, психологический климат, лидеры. Личностные факторы восприимчивости к переменам. Формы сопротивления изменениям. Методы уменьшения сопротивления инновациям.).

## 5 Перечень тем лекций

| № раздела / темы дисциплины | Темы лекций | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| Раздел 1. | Организация как система | 2 | |
| Раздел 2. | Индивидуальное и групповое поведение в организации | 2 | |
| Раздел 3. | Организационная культура и психологический климат организации | 2 | |
| Раздел 4. | Психология управления организационными изменениями | 2 | |
| **Итого:** | | **8** | **0** |

## 6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

| № раздела / темы дисциплины | Темы практических занятий (семинаров) | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| Раздел 1. | Организация как система | 2 | |
| Раздел 2. | Индивидуальное и групповое поведение в организации | 2 | |
| Раздел 3. | Организационная культура и психологический климат организации | 2 | |
| Раздел 4. | Психология управления организационными изменениями | 2 | |
| **Итого:** | | **8** | **0** |

## 7 Перечень тем лабораторных работ

| № раздела / темы дисциплины | Темы лабораторных работ | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| | *Отсутствуют* | | |
| **Итого:** | | **0** | **0** |

## 8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

| № раздела / темы | Темы курсовых работ | Трудоемкость, *академ.час* |
|---|---|---|

| дисциплины | (проектов) | всего | в форме практической подготовки |
|---|---|---|---|
| | *Отсутствуют* | | |
| **Итого:** | | **0** | **0** |

## 9 Виды самостоятельной работы

| № раздела / темы дисциплины | Виды самостоятельной работы | Трудоемкость, *академ.час* | |
|---|---|---|---|
| | | всего | в форме практической подготовки |
| Раздел 1. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Подготовка к практическому занятию;<br>3. Прохождение тестирования;<br>4. Решение ситуационных задач. | 8 | |
| Раздел 2. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Подготовка к практическому занятию;<br>3. Прохождение тестирования;<br>4. Решение ситуационных задач. | 8 | |
| Раздел 3. | 1. Изучение лекционного материала;<br>2. Подготовка к практическому занятию;<br>3. Прохождение тестирования;<br>4. Решение ситуационных задач. | 8 | |
| Раздел 4. | 1. Выполнение домашнего задания;<br>2. Изучение лекционного материала;<br>3. Подготовка к практическому занятию;<br>4. Прохождение тестирования;<br>5. Решение ситуационных задач. | 23 | |
| *Контроль* | *Подготовка к зачёту* | 9 | |
| **Итого:** | | **56** | **0** |

## 10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

| Контролируемые | Контролируемые | Оценочные средства |
|---|---|---|

| разделы (темы) дисциплины | компетенции | |
|---|---|---|
| Раздел 1. | УК-3;<br>УК-6 | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>3. Ситуационные задачи;<br>4. Тестовые задания |
| Раздел 2. | УК-3;<br>УК-6 | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>3. Ситуационные задачи;<br>4. Тестовые задания |
| Раздел 3. | УК-3;<br>УК-6 | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>3. Ситуационные задачи;<br>4. Тестовые задания |
| Раздел 4. | УК-3;<br>УК-6 | 1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);<br>2. Домашнее задание;<br>3. Наблюдение за работой на практическом занятии;<br>4. Ситуационные задачи;<br>5. Тестовые задания |
| Зачет. | УК-3;<br>УК-6 | 1. Вопросы к зачету |

## 11 Входной контроль

**11.1 Цель входного контроля** – определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

### 11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – индивидуальный или фронтальный устный опрос. В ходе проведения входного контроля обучающимся предлагается ответить на вопросы по материалу, изученному в процессе освоения ООП ВО.

**Шкала оценивания устных ответов обучающихся**

**Критерии оценки:**

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– сопровождение ответа примерами (учитывается умение грамотно и с пользой применять фактический материал для подкрепления теоретического при устном ответе);

– рациональность использования времени, отведенного на ответ (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценку «зачтено» получает обучающийся, если он при собеседовании обнаруживает знание и понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе и самостоятельно составленные; при ответе на вопросы излагает материал последовательно и правильно, полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; рационально использует время, отведенное на ответ.

Оценку «не зачтено» получает обучающийся, который не рационально использует время, отведенное на ответ; обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос; допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл; беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «не зачтено» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые требуют проведения дополнительных индивидуальных консультаций.

**Вопросы для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.**

## 12 Текущий контроль

**12.1 Текущий контроль знаний** используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); домашнее задание; наблюдение за работой на практическом занятии; ситуационные задачи; тестовые задания.

### 12.2 Описание оценочных средств

### Шкалы оценивания (методики оценки)

#### 12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

**Критерии оценки:**

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

### 12.2.2 Рекомендации по оцениванию решения ситуационных задач

| Критерии оценки | Баллы |
|---|---|
| Умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений. | 0,5 |
| Умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации. | 0,5 |
| Умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат. | 0,5 |
| Умение принять правильное решение на основе анализа ситуации. | 0,5 |
| Умение четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения. | 0,5 |
| Умение критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки. | 0,5 |
| Адекватность и соответствие ответов обучающегося современным тенденциям рынка, конструктивность. | 0,5 |
| Креативность, нестандартность предлагаемых решений. | 0,5 |
| Количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления). | 0,5 |
| Наличие необходимых умений, их выраженность (в зависимости от требований). | 0,5 |

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

### 12.2.3 Рекомендации по оцениванию домашнего задания

Домашнее задание – это самостоятельная форма учебной деятельности обучающегося, которая осуществляется без

непосредственного руководства и контроля со стороны педагогического работника, но по его поручению.

**Критерии оценки:**

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный ответ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– использование при ответе требований нормативных документов, учебной литературы (обязательное условие);

– использование графических элементов с целью выделения особо значимой информации: таблиц, схем, рисунков и т.п.

Критерии оценки домашнего задания

| Наименование параметра оценки | Оценка |
|---|---|
| Обучающийся выполнил задание в полном объёме; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала; может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно. | отлично |
| Обучающийся выполнил задание, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько незначительных ошибок. | хорошо |
| Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке ответа; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. | удовлетворительно |
| Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений или ответа в целом, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала. | неудовлетворительно |

### 12.2.4 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 25 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

| Максимальный балл | Проходной балл | Оценка |
|---|---|---|
| 25 | не менее 13 | зачтено |
| 12 | и менее | не зачтено |

### 12.2.5 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

**Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:**

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

| Наименование параметра оценки | Максимальное количество баллов |
|---|---|
| Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями. | 2,5 |
| Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники. | 1,25 |
| Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы. | 1,25 |
| **Итого** | **5** |

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

**Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.**

## 13 Промежуточная аттестация

**13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации** обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: зачет.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к зачету.

### 13.2 Оценивание обучающегося на зачете

| Оценка | Требования к знаниям |
|---|---|
| зачтено | Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по учебной дисциплине. |
| не зачтено | Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине. |

**Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.**

## 14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

**а) литература:**

1 Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учебник для вузов / А. Л. Свенцицкий. – Москва : Юрайт, 2024. – 506 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16410-7. – URL: https://urait.ru/bcode/534428 (дата обращения: 23.03.2025);

2 Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07752-0. – URL: https://urait.ru/bcode/538931 (дата обращения: 23.03.2025);

3 Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва : Юрайт, 2024. – 373 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8378-4. – URL: https://urait.ru/bcode/536247 (дата обращения: 23.03.2025).

**б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 – ]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

2 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 – ]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

3 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 – ]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 – ]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

5 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 – ]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

6 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 – ]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке;

7 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 – ]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

8 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 – ]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

**в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

– 7-Zip;
– ABBYY FineReader;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– ProjectLibre;
– WinRAR;
– Р7-Офис;
– Сервис поиска текстовых заимствований Руконтекст.

**г) базы данных и информационно-справочные системы:**

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 – ]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

## 15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной

техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий).

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 08.05.01 «Строительство уникальных зданий и сооружений».

Составитель(и):

доцент Пьянкова Людмила Алексеевна (кафедра социально-гуманитарных дисциплин).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласовано:
к.п.н., директор



МБНОУ В.Н. Пересыпкин
Лицей № 11
должность, степень, звание представителя работодателя — подпись — инициалы, фамилия

**Приложение**

Задания для входного контроля знаний обучающихся

Перечень заданий (вопросов) для входного контроля знаний обучающихся:
1. В чем вы видите значение организационной психологии для буду щей профессиональной деятельности?
2. Каково ее значение для исполнителя, руководителя коллектива, участника проектной группы?

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

**Раздел 1. Организация как система**

*1. Вопросы для устного обсуждения (опроса)*

Используется для выявления степени усвоения материалов лекции, а также в процессе самостоятельной работы по изучению учебной литературы раздела 1.

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Приведите примеры проявления теории Х.
2. Приведите примеры проявления теории У.
3. В чем ценность Хоторнских экспериментов?
4. Что общего и в чем различия между теориями организации Э. Кирхлера, К. Майер-Пести, Е. Хофманн?
5. Опишите организацию с использованием системного подхода.
6. Опишите организацию с использованием ситуационного подхода.
7. Опишите организацию с использованием процессного подхода.
8. Приведите пример делегирования полномочий руководителем.
9. Почему многие руководители испытывают сложности при делегировании полномочий? Кому проще делегировать – авторитарному или демократическому руководителю?
10. Что представляет собой гиперделегирование? Какому стилю руководства оно соответствует?

*2. Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы*

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

*Перечень вопросов для тестирования:*

1. Выберите правильный ответ из перечня.

*Организационная психология – это …*

а) раздел прикладной психологии, изучающий социально-психологические свойства людей, определяющие их поведение в организациях, а также социально-психологические характеристики самих организаций, оказывающие влияние на организационные процессы и эффективность организации;

б) раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности; ее основная задача – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления;

в) раздел психологии, изучающий закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их принадлежностью к определенным общественным группам, а также психологические характеристики этих групп;

г) раздел психологии, изучающий личность и различные индивидуальные процессы; акцент делается на попытке создать согласованную картину личности в её взаимосвязях с миром, жизнью,

социумом, другими; кроме того, изучаются динамические аспекты душевной жизни, индивидуальные различия.

2. Выберите правильный ответ из перечня.

*Автором теории X и теории Y является…*

а) А. Файоль;

б) Ф. Тейлор;

в) У. Оучи;

г) Д. Макгрегор.

3. Установите правильную интерпретацию понятий и их определений из указанного перечня, выбрав 1 вариант.

а) Комплекс мероприятий, направленных на улучшение внутренних процессов, структуры и управления с целью достижения стратегических целей и повышения эффективности деятельности – организационное развитие.

б) Двусторонний процесс взаимного влияния организации на людей и людей на организацию, поведение людей в организации, детерминированное организационными факторами и оказывающее влияние на организационные процессы - организационное поведение.

в) Совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощённых в разных аспектах деятельности организации, которые делают её уникальной – организационная структура.

г) Формальная система, которая определяет, как управляются и координируются различные функциональные направления, подразделения и индивиды в организации – организационная культура.

4. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Данный этап развития организационной психологии как науки был связан с активным методологическим поиском, разработкой парадигм, подходов и концепций для изучения человеческого поведения в организации. Акцент ставился на предприятия, производившие необходимые социуму продукты. Возникли первые модели, демонстрирующие системность взаимодействия сотрудников фирм.*

а) 1960-е - середина 1980-х;

б) середина 1980-х - начало 1990-х;

в) с 1990-х и по наши дни.

5. Выберите правильный ответ из перечня.

*В современной науке выделяют следующие типы организационных структур:*

а) авторитарная и демократическая;

б) механистическая и социальная;

в) техническая и социальная;

г) иерархическая и адаптивная.

6. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания – это …*

а) делегирование;

б) мотивация;

в) управление;

г) контроль.

*3. Решение ситуационных задач*

Решение ситуационных задач проходит на практических занятиях и в рамках самостоятельной работы с целью определения степени усвоения материалов лекции и практических занятий.

В нижеприведенных примерах ответьте на вопросы. Приготовьтесь объяснить ваш ответ.

**1 Ситуация**

Администратор кафе «Печенька и Ко» Марина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.

2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.

3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут.

Этот отчет можно было бы легко поручить Ирине, но тогда Ирина познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Марина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые Марина всегда с удовольствием проводит.

Галина с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Марина. Но Марина хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3.Ежедневная инвентаризация. Инвентаризация занимает полтора часа. Марина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и

ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Марине, необходимо передать эту работу Денису.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Марина отказалась делегировать эту работу, так как если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от Ивана Петровича (начальника). Александр делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Марина оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6.Принятие дисциплинарных мер.

Марина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Марина с радостью бы передала это Виталию.

7.Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Марина всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, – нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате. Марина также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Георгий смог бы помочь ей в этом.

**Вопросы:**

Следует ли Марине делегировать все восемь обязанностей? Какие именно обязанности, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Марине принять решение, имея в виду следующие цели:

1) сэкономить Марине как можно больше времени;

2) освободить ее от незначительных обязанностей;

3) улучшить производительность и работу кафе;

4) поднять имидж Марины как администратора.

**2 Ситуация:**

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для

себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

**Вопросы:**

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?

2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?

3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?

4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:

- организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;

- принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?

**3 Ситуация:**

Руководство коммерческого предприятия сформулировало две основные проблемы своей деятельности: частая смена посредников-поставщиков и неплатежи.

**Задание:** Охарактеризуйте последствия этих проблем для общей системы управления предприятием. Предложите и обоснуйте подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем.

**4 Ситуация:**

Вы начальник отдела, в котором три подразделения. Вы воспринимаете свой отдел, как эффективный, сплоченный и дружный коллектив. Вы долго подбирали персонал, лично курировали работу каждого сотрудника на протяжении долгого периода времени. Вы тщательно продумывали работу внутри каждого подразделения, функции каждого сотрудника и вид работы, который каждый из них способен выполнять наиболее эффективно. Вы собрали одно из подразделений из пяти человек, начальник которого внезапно для всех перешел на работу в другую фирму. Вы долго не могли принять решения относительно кадрового вопроса, но, наконец, решили взять на место начальника своего друга, в котором вы очень уверены не только как в эффективном руководителе, но и как в порядочном человеке. Но у вас впереди тяжелый разговор – вам необходимо сообщить сотрудникам подразделения, что вы приняли решение пригласить на роль нового начальника подразделения нового сотрудника, и завтра он выходит на работу. Вы понимаете, что некоторые сотрудники могли претендовать на

то, чтобы занять данное место, и все сотрудники ожидали, что вы будете принимать решение совместно, советуясь с ними. Кроме того, вы подозреваете, что некоторые сотрудники могут пойти на увольнение, если в связи со сложившейся ситуацией вы не предоставите им возможности карьерного роста, а этого вы допустить никак не можете.

**Задание:** определите проблему, продумайте варианты последствий вашего разговора с подчиненными, подумайте текст вашего выступления и аргументы в вашу пользу.

**5 Ситуация:**

Преподаватель А. - высококвалифицированный специалист с большими потенциальными возможностями. Заведующий кафедрой возлагал на него большие надежды по разработке и постановке одного из новых учебных курсов. Однако А. никакой активности не проявляет. К учебному процессу относится достаточно прохладно, без явного интереса. О причинах своего отношения ничего не говорит.

**Задание:** определите, какие психологические явления имели место.

**6 Ситуация:**

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной арки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

## Раздел 2. Индивидуальное и групповое поведение в организации

*1. Вопросы для устного обсуждения (опроса)*

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Как проявляется влияние индивидуальных различий (способности, возраст, пол, семейное положение и др.) на поведение человека в организации?
2. Опишите типы темперамента и его влияние на поведение индивида в организации.
3. Приведите примеры проявления типа темперамента у руководителя и подчиненного.
4. Опишите существующие стили руководства и их влияние на организацию.
5. Перечислите факторы удовлетворенности трудом.
6. Опишите психологический портрет идеального руководителя (социально-биографические характеристики, способности, черты личности).

7. Как обеспечить сплоченность группы?

8. Приведите пример групповых норм.

9. Что такое команда? В чем различия между командой и группой?

10. Приведите примеры колей в команде.

*2. Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы*

1. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Совокупность характеристик членов группы (численный, возрастной, половой состав, национальное положение) – это …*

а) композиция группы;

б) конструкция группы;

в) построение группы;

г) структура группы.

2. Выберите правильный ответ из перечня.

*Основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его …*

а) авторитет;

б) власть;

в) статус;

г) служебное положение.

3. Выберите правильный ответ из перечня.

*Определенные правила, выработанные группой, принятые её большинством и регулируемые взаимоотношениями между членами группы, понимаются как …*

а) групповые нормы;

б) организационная культура;

в) законы коллектива;

г) организационная структура.

4. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*В своем развитии команда проходит следующие этапы:*

а) функционирование – нормирование – бурление – формирование – роспуск или переформирование;

б) бурление – формирование – функционирование – нормирование - роспуск или переформирование;

в) нормирование – бурление – формирование – функционирование - роспуск или переформирование;

г) формирование – бурление – нормирование – функционирование - роспуск или переформирование.

5. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре – это…*

а) имидж;

б) стиль;

в) стереотип;

г) установка.

6. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Увеличение сплоченности группы приводит, как правило, к …*

а) стремлению членов группы уменьшить свой личный вклад в совместную деятельность;

б) желание ослабить влияние группы и перейти в другую;

в) уменьшению влияния группы на ее членов;

г) усилению влияния группы на ее членов.

*3. Решение ситуационных задач*

**1 Ситуация:**

Представительство компании «Телесистемы» в Новосибирске решило провести организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Москве. Предложение (правда, пока неофициальное, – перевод в новый офис должно было одобрить высшее руководство) о работе в центре было сделано одному из лучших сотрудников отдела администрирования Игорю Шевцову.

Игорь очень обрадовался, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общение, выход на московский рынок труда с его неограниченными возможностями.

Переход Игоря на новую работу был нежелательным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за коллегу, поскольку понимал, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе – оно пыталось вставить палки в колеса новому структурному подразделению, видя в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела, поскольку отдел был сформирован, и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция для Игоря была заранее надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности старшего менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов.

Заработная плата его была выше, полномочия шире, но такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись весьма успешно простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от

сознания ненужности своей работы. Он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через четыре месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и ответственную.

**Вопросы и задания:**

1.Проанализируйте, почему сложилась подобная ситуация, и компания потеряла нужного и успешного сотрудника.

2. Что следовало бы предпринять для предотвращения подобных ситуаций и для успешного разрешения в случае их возникновения?

3. Как бы вы охарактеризовали личность Игоря Шевцова? Каковы его ценности?

**2 Ситуация:**

Приведите примеры экстравертов и интровертов из числа хорошо известных Вам людей (родственников, друзей, студентов). Какими критериями оценки качеств личности Вы руководствовались?

**3 Ситуация:** обоснуйте свою точку зрения по поводу того, что руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.

Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и готовых проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, умело сочетающему различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.

Раскройте сущность и содержание легитимной, поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти. Какая власть называется экспертной? Приведите пример. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.

**4 Ситуация:**

Проведите сравнение американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

Не секрет, что многие содержательные и процессуальные теории мотивации разрабатывались полвека назад и по праву стали классикой менеджмента. Между тем, никто и ничто не мешают современному менеджеру осуществить ревизию общеизвестных постулатов (например, «пирамиду» Абрахама Маслоу) и модернизировать их с учётом современных реалий.

**5 Ситуация:**

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, а также и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (англ. leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижер, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актер; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают главу, руководителя какого-либо коллектива или

«лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе.

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант (Р=Л) специалисты оценивают как лучший, желательный, второй (Р Л) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий параллельное существование формальной и неформальной структур организации, возглавляемых соответственно руководителем и лидером. Изложите собственное мнение по данной проблеме.

**6 Ситуация:**

Кому из вас не доводилось слышать историю о том, как компания взяла на работу выпускника ВУЗа, талантливого, но ещё мало знающего о практике применения своих талантов и реалиях бизнеса. Компания учила новичка всем премудростям, руководство лелеяло надежды: «Этот энтузиазм плюс немного опыта – и это будет самый эффективный наш сотрудник». Однако в тот самый момент, когда эти «розовые» надежды были, кажется, уже на грани реализации, их главный реализатор, поблагодарив за всё, чему его здесь научили, исчезает в офисе другого работодателя (хорошо, если не конкурента).

**Задание:**

Каковы, по-вашему, потребности молодого специалиста?

Что явилось решающей причиной ухода его из организации?

## Раздел 3. Организационная культура и психологический климат организации

*1. Вопросы для устного обсуждения (опроса)*

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Что такое организационная культура? Какие типы организацион-ных культур бывают?

2. В чем отличия сильной и слабой организационной культуры?

3. Что такое миссия организации? Как ее формулировать? Приведите пример миссии.

4. Что такое имидж и фирменный стиль организации? В чем отличия?

5. Опишите элементы материальной культуры какой-либо реально существующей организации.

6. Опишите элементы духовной культуры какой-либо реально существующей организации.

7. Какие принципы и методы формирования и управления организа-ционной культурой существуют? Какие из них наиболее действенны? Почему?

8. Что такое психологический климат организации? В чем его отли-чия от организационной культуры?

9. Приведите пример системы коммуникаций в организации. Как осуществляют формальные и неформальные коммуникации?

10. Перечислите принципы эффективного делового общения.

*2. Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы*

1. Выберите правильный ответ из перечня.

*Динамическая система правил, разделяемых членами организации – это …*

а) организационный климат;

б) нормы организации;

в) социально-психологический климат;

г) организационная культура.

2. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений, называется …*

а) манипуляция;

б) махинация;

в) диалог;

г) диспут.

3. Установите правильную интерпретацию понятий и их определений из указанного перечня, выбрав 1 вариант.

а) Участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые отличаются от основных, исходных или по сравнению с Вашими – *оппонент*.

б) Специалист, занимающийся изучением, диагностикой и разрешением конфликтов разного уровня и направленности, будь то межличностные, групповые или организационные - *менеджер*.

в) Особый тип руководителя, который объединяет усилия всего персонала и использует ресурсы организации для достижения единой цели – *конфликтолог*.

г) Лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке – *партнер*.

4. Установите правильную интерпретацию понятий и их определений из указанного перечня, выбрав 1 вариант.

В функциональном подходе выделяются следующие параметры организационной культуры:

а) Индекс, определяющий уровень, при котором люди в культуре нервничают от ситуаций, воспринимаемых ими как неструктурированные, неясные или непредсказуемые, и от ситуаций, которых они пытаются избежать, поддерживая строгие кодексы поведения и веру в абсолютные истины - толерантность к неопределённости.

в) Индивидуализм степень, с которой менее влиятельные члены общества или организации принимают иерархические различия как норму – миссия организации.

в) Конкретные, чётко сформулированные задачи, достижение которых представляет собой приоритет для предприятия в определённый период времени – *миссия организации*.

г) Чётко сформулированный смысл её существования и предназначения. Это философия и стратегия бизнеса в перспективе, отвечающая на вопрос — для чего существует компания, кроме заработка денег – *цели организации*.

5. Выберите правильный ответ из перечня.

*Для инновационной корпоративной культуры характерно …*

а) выработка идей;

б) развитие;

в) индивидуализм;

г) готовность нести ответственность.

6. Установите правильную интерпретацию понятий и их определений из указанного перечня, выбрав 1 вариант.

а) процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации - *коммуникация*;

б) преобладающая эмоциональная атмосфера, связь людей в коллективе, их переживания и настроение, взаимоотношения между коллегами и руководителем - конфликт.

в) манера поведения руководителя, его принципы взаимодействия с членами команды - организация;

г) столкновение взаимоисключающих интересов двух и более сторон, а также острый способ разрешения возникающих противоречий – *связи с общественностью*.

*3. Решение ситуационных задач*

**1 Ситуация:**

Дневник молодого специалиста. Летом 2014 года выпускница вуза Егорова Олеся, получила диплом по направлению подготовки «Управление персоналом». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 12800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста. Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена, и для того чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник.

Вот некоторые заметки из ее дневника.

2 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое

время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью. Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?» Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет». Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?» Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?» Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?» Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания». Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

3 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

9 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принято- го сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я поинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила: – Зачем она тебе? У тебя высшее образование – сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9 – 11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить, и поэтому их надо адаптировать. И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая): – Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли! И я в шоке ушла.

10 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили: – Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но чтобы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «ни- зам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, непонятно за что. Чем они лучше?

17 августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

– Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения…

– И что?

– Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы…

– И…? – спросила я удивленно.

– Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

– И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? – но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила – но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

– Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они нелогичны, неструктурированы, неправильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

– Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

– Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2013 года введено Положение «О наставничестве». «Но, – обратилась она к наставникам, – Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю…». Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной

уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

**Вопросы и задания:**

1. Какова организационная структура данного предприятия?
2. Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
3. Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
4. Какова, на Ваш взгляд, степень лояльности сотрудников к организации?
5. Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
6. Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

**2 Ситуация:**

US C Labs. Молодой парень – Михаил, выпускник Ульяновского Политеха с опытом работы программиста в сфере сотовой связи, был приглашен на работу в Юсиэс лабс в Москву. Юсиэс лабс к этому времени была известна во всем мире и занималась разработкой и поддержкой программ по автоматизации отельного (Shelter) и ресторанного (R-Kipper) бизнеса уже 18 лет (с 2000). Прибыль фирмы оценивалась примерно в 200 тыс. долл. в месяц. Михаила заинтересовала зарплата, которая составляла примерно 800 долл., что являлось вполне нормальным для данной сферы деятельности по Москве. Также Михаила привлекала возможность командировок в разные города, в том числе и за рубеж, связанных с установкой данного программного обеспечения в отели и рестораны.

Из собеседования Михаил не узнал ничего нового о компании, только те сведения, которые были доступны на сайте компании. Удалось только выяснить более точную информацию о численности персонала, которая составляла около 130 человек, 15 % из которых постоянно находились в командировках. От него же при собеседовании потребовалось подтвердить свои профессиональные навыки, личными качествами и интересами никто не интересовался. При собеседовании был сделан акцент на клиентов и на совершенствования программных продуктов изза развития технологий и конкуренции.

Сразу после поступления на работу пришлось немного подучиться, а также изучить Shelter и Kipper (программные продукты фирмы). К этому Михаил был готов, так как это обычная практика. Но вот к тому, что ему никто не помогал в этом деле, он готов не был. Перед ним уже тогда стали ставить полноценные задачи, которые было достаточно сложно выполнить для недавно устроившегося сотрудника. После достаточно сложного процесса адаптации работа стала доставлять удовольствие, так как от него требовалось только то, что было записано в его должностной инструкции. Начальники подразделений сами подчеркивали это и не выходили за рамки, оговоренные в должностной

инструкции. С другой стороны, Михаил не чувствовал себя членом этого большого коллектива. Корпоративные вечеринки были достаточно редки. В основном все досуговые мероприятия организовывались самими сотрудниками внутри своих отделов. Взаимопомощь и взаимовыручка никак не отмечалась и не позиционировалась лидерами компании и существовали только среди хороших друзей. Люди работали вместе, только когда их совместный вклад был необходим для достижения цели. Поэтому обычно Михаил контактировал только с людьми, которые были непосредственно связаны с выполняемой им работой. Но это не сильно его расстраивало, так как он практически всегда был в командировках с одними и теми же людьми, с которыми он работал и, по возможности, отмечал какие-то праздники. Через полгода работы он так и не ощутил принадлежности к фирме. Ни разу не слышал какие-то устоявшиеся мифы и легенды о фирме и ее лидерах. Ни разу не видел, чтобы кого-то наградили за вклад в достижение целей организации. Также Михаилу хотелось бы повысить свои профессиональные навыки, но лидеры компании никак на это не реагировали. В фирме вообще отсутствовала программа повышения квалификации. Не было возможности и для карьерного роста. Еще при организации фирмы все должности начальников были распределены: 1 директор, 6 начальников отделов, дальше шли сотрудники. Максимум чего можно было добиться это должности ответственного за проект, который также подчинялся директору фирмы. Но и эта должность доставалась не по профессиональным навыкам, а, скорее, через знакомства или интриги. Все это и привело к началу поиска другой работы. Большой проблемы это не составило, так как многим клиентским организациям хотелось иметь в своем штате специалиста по установленным программам. Как он узнал в процессе работы, в Юсиэс лабс это было обычным явлением – рядовые сотрудники редко задерживались в компании более чем на 2 – 3 года.

**Вопросы и задания:**

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэс лабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэс лабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании.
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна Юсиэс лабс? Предложите пути ее создания (пути изменения старой)

**3 Ситуация:**

В сложившийся педагогический коллектив пришла новая преподаватель, личность которой характеризуется рядом особенностей: завышенная самооценка, стремление доминировать во что бы то ни стало, упрямство, излишняя прямолинейность.

1. Осуществите психологический анализ направленности личности нового специалиста и спрогнозируйте её поведение в незнакомом для неё коллективе.

2. Укажите закономерности и показатели профессиональной адаптации нового сотрудника.

3. Укажите показатели социальной адаптации нового сотрудника.

4. Что такое психологический климат коллектива?

5. Перечислите характеристики благоприятного психологического климата.

**4 Ситуация:**

Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР» за период 2022г.). Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

**Задание:**

1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

**5 Ситуация:**

Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Выращивание кактусов – хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки. У начальников производственных цехов свой особый микроклимат – на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

**Задание:**

1. Проанализируйте организационную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией;

2. К какому типу можно отнести культуру данного предприятия

3. Предложите пути преобразования описанной организационной культуры.

**6 Ситуация:**

В компании "Альфа" работает группа сотрудников, которая часто нарушает корпоративные правила и нормы поведения, не соблюдает установленный график работы, а также отказывается исполнять поручения вышестоящих руководителей. Как организация может изменить ситуацию и улучшить организационную культуру в данной группе?

## Раздел 4. Психология управления организационными изменениями

*1. Вопросы для устного обсуждения (опроса)*

*Перечень вопросов для обсуждения:*

1. Какие стадии жизненного цикла организации выделяют? Какие процессы происходят на каждой стадии?

2. Какие типы организационного развития выделяют?

3. Поясните модель организационного развития К. Левина на примере реально существующей организации.

4. В чем заключается инновационная функция руководителя?

5. Приведите примеры предметно-целевых, технико-технологических, организационно-управленческих, социально-экономических инноваций.

6. В чем особенности социальных нововведений?

7. Приведите примеры сопротивления инновациям. Каковы их причины?

8. Поясните психологические факторы инновационного процесса.

9. Назовите формы сопротивления инновациям.

10. Поясните методы уменьшения сопротивления инновациям.

*2. Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы*

1. Установите правильную интерпретацию понятий и их определений из указанного перечня, выбрав 1 вариант.

а) совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования – *жизненный цикл организации*;

б) Определённый период времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит производителю и/или продавцу прибыль или другую реальную выгоду - *организационное развитие*.

в) Форма координации действий персонала, которая характеризуется предоставлением подчинённым полной свободы действий при почти абсолютном отсутствии контроля со стороны руководства - *организационное поведение*;

г) Комплекс мероприятий, направленных на улучшение внутренних процессов, структуры и управления с целью достижения стратегических целей и повышения эффективности деятельности - *жизненный цикл инновации*.

2. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Установка или поведение, демонстрирующее нежелание производить или поддерживать изменения* - это …

а) сопротивление переменам;

б) черта характера;

в) элемент слабой корпоративной культуры;

г) конфликт.

3. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Поэтапное внедрение технологий, форм и методов управления организацией, ее структурой и ее персоналом* – это …

а) жизненный цикл организации;

б) организационное развитие;

в) организационное поведение;

г) жизненный цикл инновации.

4. Выберите правильный ответ из перечня.

*К какой стадии организационных изменений относится идентификация участника изменений с носителем новых установок?*

а) замораживание;

б) изменение;

в) размораживание;

г) рост.

5. Выберите правильный ответ из перечня.

*На какой стадии организационных изменений происходит окончательное принятие новых установок, навыков и знаний человеком и интеграция их в свои привычные способы действия?*

а) замораживание;

б) изменение;

в) размораживание;

г) рост.

6. Прочитайте текст и установите соответствие, выбрав 1 правильный ответ из перечня.

*Данный вид изменений касается производственного и маркетингового процесса, связанного с выводом на рынок новой продукции.*

а) радикальные преобразования;

б) умеренное преобразование;

в) обычные изменения;

г) перестройка организации.

7. Выберите правильный ответ из перечня.

*К какому методу преодоления сопротивления изменениям относится всесторонняя поддержка рядовых работников в новой ситуации, обучение и переобучение их?*

а) участие и вовлечение;

б) помощь и поддержка;

в) предоставление информации;

г) переговоры и соглашения.

*3. Решение ситуационных задач*

**1 Ситуация:**

1. Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы;

2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);

3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами;

4. Пластиковые карты VISA от одного из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончанию второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей – за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и, соответственно, Москва была определена центром операции.

Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим.

Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице, и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей

приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

**Вопросы и задания:**

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для:

- недопущения ситуации сопротивления;
- предотвращения сопротивления.

**2 Ситуация:**

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите: тип конфликта; состав конфликтующих сторон; поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации; методы и конкретные пути разрешения конфликта.

**3 Ситуация:**

Сформулируйте кардинальные отличия стратегий профессионального и персонального развития сотрудников организации. Какая из них представляется Вам более эффективной в современных условиях?

**4 Ситуация:**

Разрешите мотивационный конфликт.

У Николая проблемы с руководством его маленькой группой, члены которой выражают разного рода недовольства. В основном они говорят, что он ими не руководит. Сам Николай очень самонадеян и берётся за любую работу. Он умело справляется с делами и не может понять, почему другие люди так консервативны и медленны в работе.

Одному из подчинённых Николая, Владимиру, равняется пятидесятый год. Он всегда работал в одном и том же отделе и, очевидно, очень встревожен деспотичными и рискованными решениями Николая. Сергей, с другой стороны, очень разочарован. У него много идей относительно перемен, но у Николая никогда нет времени, чтобы его выслушать. В результате, Сергей чувствует себя обиженным и разочарованным. Третий его подчинённый, Иван, напуган тем, что Николай всегда спешит и, по-видимому, не интересуется, есть ли Иван или нет, никогда не спрашивает, как он поживает, и не помогает ему преодолеть его беспокойство.

**Задание:**

Как бы вы посоветовали Николаю изменить его поведение? Этот вопрос связан со стилем руководства, мотивацией и способностью адаптироваться к потребностям других людей.

**5 Ситуация:**

Вы работаете с недавнего времени начальником большого цеха. Проходя в свой кабинет, вы видите на площадке несколько оживлённо беседующих сотрудников. Проходя через 30 минут, вы вновь наблюдаете ту же картину. Как вы будете действовать?

**6 Ситуация:**

Леонид и Александр лично не очень часто встречаются отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают, хотя и в разных зданиях, на одном и том же участке. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Леонид – молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришёл на работу в банк всего несколько лет назад прямо из университета, его быстро повысили в

должности до уровня руководителя среднего звена. Он не женат, живёт рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Александру под 50 лет, он пришёл в банк в возрасте 16 лет, в конце концов, стал его руководителем. Его большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически, он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу, бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, какая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определённого режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать за город к своей жене и семье.

Леонид думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое надо тащить в 21 век. Эту точку зрения он охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружён в свой мир компьютеров. У него нет времени для людей. «Луддиты – говорит он, - это те, кто не видит преимуществ информационной эволюции». Александр – молчаливый человек. Слушает, не одобряет и делает работу так, как он всегда делает.

**Задание:**

Определите препятствия для коммуникации между двумя этими людьми.

Что можно сделать, чтобы устранить барьеры в коммуникации?

Перечислите факторы, препятствующие общению двух героев, и помогите им преодолеть барьеры, предложив свои варианты.

*4. Выполнение домашнего задания*

Индивидуальное домашнее задание предусматривает прохождение психологического тестирования. Задание выполняется в письменном виде, отчет о выполнении домашнего задания представляется на практическом занятии.

*Перечень тестов для прохождения:*

1. Тест на определение типа темперамента – Личностный опросник Г.Ю. Айзенка (адаптирован А.Г. Шмелевым).

2. Тест: Оценка стиля управления.

3. Тест Ролевые позиции в межличностных отношениях по Э. Берну (тест: ребенок, взрослый, родитель).

4. Каков ваш стиль поведения в конфликтной ситуации (методика К. Томаса)?

**Вопросы к зачету**

1. Раскройте понятие, объект и предмет организационной психологии.

2. Что собой представляет школа человеческих отношений?

3. В чем сущность теории X – Y Д. МакГрегора, теории Z Оучи?

4. Раскройте основные положения теории организации Э. Кирхлера; теории организации К. Майер-Пести; теории организации Е. Хофманн.

5. Каковы современные теоретические парадигмы организационной психологии: процессный подход, системный подход; ситуационный подход?

6. Что представляет структура организации? Назовите и охарактеризуйте виды и типы организационных структур.

7. Что собой представляет жизненный цикл организации?

8. Каковы проблемы управляемости адаптивных структур?

9. Что собой представляет организационная культура как предмет исследования в организационной психологии?

10. Назовите типологию организационных культур.

11. Какова сущность делегирования? В чем заключаются причины сопротивления делегированию?

12. Что собой представляет индивидуальное поведение в организации?

13. Что собой представляет групповое поведение в организации?

14. Раскройте понятие «личность работника организации» как совокупность индивидуально-типологических особенностей.

15. Что собой представляет личность руководителя? Опишите психологический портрет идеального руководителя.

16. Что собой представляет группа (коллектив) как основа организации? Раскройте понятие «развитие групповой сплоченности».

17. Раскройте понятие команды. В чем различие между рабочей группой и командой? Каковы принципы командообразования?

18. Раскройте понятие психологического климата. В чем его интегральный характер?

19. Что собой представляет общение (коммуникация) в организации?

20. Что собой представляет жизненный цикл организации? Каковы его этапы?

21. Каковы типы организационного развития?

22. Что следует понимать под инновационной функцией руководителя?

23. Назовите причины сопротивления инновациям и изменениям.

24. Укажите и раскройте методы уменьшения сопротивления инновациям.