

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Гуманитарно-педагогический институт  
Кафедра «Теоретическая и прикладная психология»

Г.А. Виноградова  
**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
ПСИХОЛОГИЯ**

Электронное  
учебно-методическое пособие



© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2017

ISBN 978-5-8259-1157-1

УДК 65.01  
ББК 88.56я73

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой  
«Психология и общеуниверситетские дисциплины»  
Тольяттинского филиала Университета Российской академии  
образования *В.А. Персыткин*;

канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой  
«Теоретическая и прикладная психология» Тольяттинского  
государственного университета *Е.А. Денисова*.

Виноградова, Г.А. Организационная психология : электрон.  
учеб.-метод. пособие / Г.А. Виноградова. – Тольятти : Изд-во  
ТГУ, 2017. – 1 оптический диск.

Учебно-методическое пособие направлено на развитие  
у студентов необходимых профессиональных компетенций  
в области организационной психологии.

Предназначено для студентов направления подготовки  
магистров 37.04.01 «Психология» (направленность «Организа-  
ционная психология») очной формы обучения.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом  
Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый  
компьютер: Windows XP/Vista/7/8; ПIII 500 МГц или эквивалент;  
128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский  
государственный университет», 2017

Редактор *Г.В. Данилова*  
Технический редактор *Н.П. Крюкова*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Художественное оформление,  
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*

Дата подписания к использованию 18.05.2017.

Объем издания 3,58 Мб.

Комплектация издания:

компакт-диск, первичная упаковка.

Заказ № 1-32-16.

Издательство Тольяттинского государственного университета  
445020, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14,  
тел. 8 (8482) 53-91-47, [www.tltsu.ru](http://www.tltsu.ru)

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 1 .....	11
Структура и содержание .....	11
Организационная психология как отрасль психологии .....	11
Тема 1.1. Понятие организации как социальной системы .....	11
Групповое поведение в организации .....	13
Тема 1.2. Типы групп и факторы групповой деятельности .....	13
Тема 1.3. Понятие власти .....	14
Тема 1.4. Основные функции руководителя по управлению организацией .....	16
Тема 1.5. Коммуникации в организации .....	19
Тема 1.6. Конфликты в организации .....	20
Индивидуальное поведение в организации .....	22
Тема 1.7. Удовлетворенность трудом и лояльность к организации .....	22
Тема 1.8. Социализация индивида в организации .....	25
Тема 1.9. Организационный стресс .....	27
Вопросы к зачету .....	29
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 2 .....	30
Структура и содержание.....	30
Организационная психология как отрасль психологии .....	30
Тема 2.1. Диагностика организации .....	30
Групповое поведение в организации .....	32
Тема 2.2. Диагностика группового поведения в организации .....	32
Тема 2.3. Диагностика организационной культуры .....	34
Тема 2.4. Диагностика конфликтов в организации.....	35
Тема 2.5. Методы реализации организационных изменений .....	36
Тема 2.6. Диагностика социально-психологического климата коллектива .....	37
Индивидуальное поведение в организации .....	38
Тема 2.7. Диагностика индивидуального поведения в организации .....	38
Тема 2.8. Тайм-менеджмент .....	39
Тема 2.9. Стресс-менеджмент .....	41
Вопросы к экзамену .....	42

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 3 .....	43
Структура и содержание .....	43
Организационное развитие .....	44
Тема 3.1. Тенденции развития современной организации. Психологический аспект .....	44
Тема 3.2. Социально-психологическая структура организации .....	45
Тема 3.3. Организационная культура .....	47
Психологические аспекты управления организационным развитием .....	50
Тема 3.4. Стратегическое управление организационным развитием .....	50
Тема 3.5. Реорганизация организации. Введение изменений в организационный процесс .....	51
Групповое поведение в организации .....	53
Тема 3.6. Мотивация в организации .....	53
Тема 3.7. Инновационная готовность персонала организации .....	55
Тема 3.8. Профессиональные кризисы .....	57
Психологические технологии в работе с персоналом организации .....	58
Тема 3.9. Принципы и техники работы с персоналом организации .....	58
Тема 3.10. Метод деловой игры .....	61
Тема 3.11. Метод ролевой игры .....	63
Тема 3.12. Метод групповых дискуссий .....	64
Тема 3.13. Метод конкретных ситуаций: кейс-стади .....	66
Тема 3.14. Технология принятия групповых решений .....	68
Тема 3.15. Тренинг в работе с персоналом организации .....	69
Вопросы к экзамену .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	72
ГЛОССАРИЙ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие является частью учебно-методического комплекса по дисциплине «Организационная психология» для студентов направления подготовки магистров 37.04.01 «Психология» (направленность «Организационная психология») очной формы обучения.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по программе «Организационная психология», и имеет целью формирование и систематизацию необходимых компетенций в области организационной психологии.

Предметом организационной психологии являются психологические явления, обусловленные существованием организации и объединением людей в группу в рамках выполнения ими своих профессиональных задач. Дисциплина теснейшим образом связана с такими областями, как менеджмент, организационное поведение, управление персоналом, психология управления.

Значительная часть учебного материала предполагает использование теоретических знаний в прикладной сфере организационной психологии. В ходе практических занятий закрепляются знания о сущности организации и управленческой деятельности. Освоение дисциплины студентами предполагает комплексное изучение основных областей применения психологических знаний в сфере управления организацией. Практический блок готовит к осуществлению роли консультанта организации. Консультант должен понимать механизмы, способствующие принятию эффективного решения, уметь проводить диагностические и коррекционные мероприятия, индивидуальную и групповую работу, осуществлять сопровождение решения профессиональных задач, консультирование руководителей (помощь в подборе и отборе персонала, научно обоснованная организация адаптации, аттестации, мотивации персонала, стресс-менеджмент, тайм-менеджмент и пр.). Таким образом, основной целью изучения курса является понимание студентом его содержательной стороны, методологии и применяемых методов, знакомство с основными психологическими представлениями об управленческой деятельности, а также формирование навыков практической работы в сфере консультирования организации.

Дисциплина «Организационная психология» является ключевой в данном направлении подготовки магистров, ее изучение проходит в течение трех семестров (1, 2, 3).

*Цели изучения дисциплины:* ознакомление студентов с психологическими закономерностями деятельности организации, создание у них практико-ориентированной основы для исследования этой сферы консультирования.

*Задачи:*

- формирование знаний, умений, навыков, выступающих основой профессиональной компетентности организационного психолога;
- закрепление теоретических основ организационной психологии;
- развитие и интеграция знаний из различных областей социальной, общей, возрастной психологии, психологии труда;
- подготовка к освоению практико-ориентированной деятельности в области организационной психологии;
- формирование представления об основных методах психологического исследования проблем организации.

В результате изучения дисциплины «Организационная психология» студент должен:

✓ *знать:*

- основные психологические явления и закономерности индивидуального поведения в организации;
- социально-психологические аспекты деятельности групп в организациях;
- психологические основы управления организациями;
- возможные проблемы, возникающие в процессе управления организацией, которые могут сформировать запрос на организационное консультирование;

✓ *уметь:*

- вычленять психологическое содержание организационных проблем;
- комплексно анализировать организационные проблемы;
- предлагать возможные направления работы психолога в целях оптимизации ситуации;

✓ *владеет:*

- навыками системного анализа организаций;
- методами исследования психологического климата и организационной культуры;
- методами организации группового принятия решений в организации.

В ходе изучения курса «Организационная психология» в учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, групповые дискуссии, разбор случаев, проектная работа в подгруппах, эссе), а также классические образовательные технологии (семинары, доклады, рефераты) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. Например, в ходе практического занятия по теме «Диагностика группового поведения в организации» студенты делятся на подгруппы по 2–3 человека, выбирают из представленного перечня одну из методик, проводят диагностику особенностей группы с помощью выбранной методики и готовят сообщение для всей группы о своей методике и полученных результатах. На занятии по теме «Организационный стресс» решают кейс, анализируют и предлагают грамотные пути решения. Формулируется обобщенное заключение по представленной проблеме.

Для проведения аудиторных занятий предусмотрено использование мультимедийного оборудования, а также учебных аудиторий, оснащенных аудио- и видеотехникой, для психологического анализа видеосюжетов. В качестве самостоятельных заданий студенты изучают литературные источники по темам семинарских занятий, составляют конспекты, готовятся к аудиторной работе с конкретными ситуациями, готовят материал для докладов.

### ***Формы текущего контроля успеваемости студентов***

#### ***1. Контроль посещения и работы на практических занятиях.***

Критерии и нормы оценки: наличие посещения и представленная к отчету проектная работа по заданию на практических занятиях.

#### ***2. Итоговая контрольная работа.***

Критерии и нормы оценки: выполнение не менее 50 % заданий по контрольной работе.



*Формы итогового контроля по дисциплине:* зачет (1 семестр) и экзамен (2, 3 семестры).

*Условия допуска к зачету* – выполнение работ, запланированных для практических занятий.

*Критерии и нормы оценки:*

✦ «зачтено» – выполнена запланированная работа на практических занятиях (в объеме более половины), в ходе устного зачета студент воспроизводит термины и основные понятия по курсу, может объяснить факты, вычленяет главные факторы, определяющие психологическое сопровождение деятельности организации;

✦ «не зачтено» – студент слабо владеет или не владеет основными понятиями, допускает фундаментальные ошибки, не может ответить на вопросы, выполнил менее половины объема заданий практических занятий.

*Условия допуска к экзамену* – посещение не менее 60 % аудиторных занятий, выполнение не менее 60 % индивидуальных заданий, выполнение проектной работы.

*Критерии и нормы оценки:*

✦ «отлично» – полное и обоснованное содержание ответа на вопросы билета, соответствие содержания ответа современным научным представлениям и тенденциям. Знание научных направлений и персоналий. Обобщенность отобранного для ответа материала. Умение соотносить теоретические знания с практикой. Культура профессиональной речи. Обоснованные ответы на дополнительные вопросы;

✦ «хорошо» – полное и обоснованное содержание ответа на все вопросы билета, соответствие содержания ответа современным научным представлениям и тенденциям. Знание научных направлений и персоналий. Обобщенность отобранного для ответа материала недостаточна. Умение соотносить теоретические знания с практикой. Культура профессиональной речи. Ответы на дополнительные вопросы не всегда обоснованы;

✦ «удовлетворительно» – полное, но не всегда обоснованное содержание отдельных вопросов билета. Соответствие содержания ответа современным научным представлениям и тенденциям. Слабое знание научных направлений и персоналий. Обобщенность ото-

бранного для ответа материала недостаточна. Умение соотносить теоретические знания с практикой и культура профессиональной речи недостаточные. Ответы на дополнительные вопросы не всегда обоснованы.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа студентов заключается:

- в выполнении домашних практических заданий;
- самотестировании;
- использовании информационных ресурсов и технологий для поиска информации для сообщений и выполнения проектов.

Сопровождение и контроль самостоятельной работы осуществляются преподавателем на регулярной основе в режиме консультирования по представленному отчету по заданию самостоятельной работы.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 1

---

## Структура и содержание

Тема	Лекция №	Практическое занятие №	Самостоятельная работа (ч)
Понятие организации как социальной системы	1	—	16
Типы групп и факторы групповой деятельности	2	—	19
Понятие власти	—	1	19
Основные функции руководителя по управлению организацией	3	2	19
Коммуникации в организации	—	3	19
Конфликты в организации	4	4	19
Удовлетворенность трудом и лояльность к организации	—	5	19
Социализация индивида в организации	5	6	19
Организационный стресс	—	7	19

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ КАК ОТРАСЛЬ ПСИХОЛОГИИ

### Тема 1.1. Понятие организации как социальной системы

#### Лекция 1

Организация как социальная система, ее признаки и характеристики. Внутренние переменные организации – цели, структура, задачи, технология, организационные процессы и их взаимосвязь. Концепция организации как открытой системы по Д. Катцу и К. Кану. Субсистемы организации по Шеррингтону. Модель организационной динамики Ф. Коттера. Отечественные модели организации: Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницыной, В.М. Снеткова. Неопределенность окружающей среды по Дункану, взаимосвязь организации с окружающей средой.

### Вопросы для самопроверки

1. Организация как социальная система и объект психологического исследования.
2. Модели организаций.
3. Модель организации как теоретическая основа организационной диагностики и консультирования.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об организации как социальной системе;  
*знать*:

- предмет и задачи организационной психологии;
- модели организации;

*уметь*:

- использовать модель организации как основу организационной диагностики;
- использовать модель организации как основу организационного консультирования;

*владеть* навыками системного анализа организации как социальной системы.

### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М., 1998.
3. Организационная психология : хрестоматия / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
4. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

- Акцентировать внимание на основных понятиях темы.

# ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## Тема 1.2. Типы групп и факторы групповой деятельности

### Лекция 2

Понятие организационного поведения. Научение и изменение поведения индивида в организации. Традиционные составляющие организационного поведения: производительность труда, дисциплина, текучесть кадров, удовлетворенность работой. Современные подходы к пониманию организационного поведения. Групповая динамика в организации — социально-психологический аспект организационных процессов. Проблемы построения команды и основные варианты их решения в классической психологии и в гештальт-психологии. Нормы как средство социального контроля.

### Вопросы для самопроверки

1. Регламентация группового поведения.
2. Нормы как средство социального контроля.
3. Функции и содержание норм.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь* представление о социально-психологических аспектах деятельности групп в организации;

*знать*:

- закономерности группового поведения в организации;
- факторы групповой деятельности;

*уметь*:

- вычленять психологическое содержание организационных проблем;
- комплексно анализировать проблемы организационного поведения в организации;

*владеть* навыками системного анализа организаций.

## Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М., 1998.
3. Организационная психология : хрестоматия / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
4. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

- Акцентировать внимание на основных понятиях темы.

### Тема 1.3. Понятие власти

Организационная власть как психическая реальность. Общая классификация оснований организационной власти, предложенная Дж. Френчем и Б. Равеном. Технические приемы в использовании власти. Социально-психологическая характеристика управленческой компетентности. Уровни управленческой компетентности: коммуникативный, менеджерский, лидерский. Типологии лидерских ориентаций (структурный лидер; лидер, ориентированный на персонал; политический лидер; символический лидер). Модели лидерства (модель лидерства Ф. Фидлера, нормативная модель лидерства Врума – Йеттона – Яго).

### Практическое занятие 1 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Власть и управление.
2. Потребность во власти. Формы межличностной власти.
3. Лидерство и руководство в организации.
4. Модели лидерства.
5. Стили лидерства и руководства.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о лидерстве и руководстве, власти и управлении;

*знать:*

- социально-психологические аспекты лидерства и руководства;
- модели лидерства;

*уметь:*

- комплексно анализировать проблемы лидерства и руководства;
- предлагать возможные направления работы психолога в целях оптимизации ситуации;

*владеть* навыками исследования проблем власти, руководства и лидерства

### Методические рекомендации

• Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме / Ю.Д. Красовский. – М., 1997.
2. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
3. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

• Выполнить задания.

1. Охарактеризуйте менталитет и национальные особенности управления в России на основе критериев, предложенных Г. Хофштеде. Аргументируя свою позицию, заполните таблицу:

Критерии	Оценка	Аргументы и подтверждающие факты
Степень коллективизма		
Дистанция власти		
Стремление минимизировать риск		
Отношение к роли женщины		

2. Ознакомьтесь с предложенным ниже текстом:

«Император Наполеон неохотно применял наказание. По его мнению, солдат, обесчещенный ударами, уже не заботится о славе и чести...

Характерен для Бонапарта следующий поступок.

Однажды ночью император наткнулся на уснувшего часового. По законам военного времени это каралось расстрелом перед

строем. Но Наполеон задумался: армия измучена, люди еле держатся на ногах от усталости, настроение плохое, а назавтра серьёзное сражение. Наказание не поднимет дух солдат — скорее, наоборот.

Он посмотрел на часы. До смены караула остались считанные минуты. Поднял ружьё и встал на место часового. Подъехавший разводящий потерял дар речи, увидев императора, стоявшего на посту. «Видишь, не выдержал солдатик, — показал Наполеон на спящего. — А мне всё равно не спится, думаю о завтрашнем бое. Нам нужна эта победа».

На следующий день вся армия говорила о человеческом поступке командующего, о его доброте к солдатам и понимании трудностей их службы. Настроение поднялось. С криком «Виват, император!» они кинулись в бой и сломили сопротивление превосходящих сил неприятеля».

Ответьте на вопрос:

1. Какие приёмы использования власти, на ваш взгляд, обладают наибольшим мотивационным эффектом? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Представьте себе, что транснациональная корпорация А проводит набор менеджеров с ключевой компетенцией «стратегический лидер». Предложите экспресс-методику отбора кандидатов на вакантные должности.

## **Тема 1.4. Основные функции руководителя по управлению организацией**

### **Лекция 3**

Основные функции управления организацией: планирования, организации, контроля, регулирования. Системы принятия решений и их эффективность. Сущность метода делегирования полномочий. Организационно-психологические барьеры для внедрения делегирования полномочий. Условия, способствующие успешному внедрению делегирования полномочий. Ограничения для внедрения делегирования полномочий.



## Практическое занятие 2 – семинар

### *Вопросы к семинару*

1. Функции руководителя.
2. Индивидуальное и групповое принятие решений.
3. Делегирование полномочий как функция организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о психологических основах управления организациями;

*знать:*

- основные функции руководителя по управлению организацией;
- правила делегирования полномочий;

*уметь:*

- вычленять психологическое содержание деятельности руководителя;
  - комплексно анализировать деятельность руководителя;
- владеть* методами организации группового принятия решений в организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М., 1998.
3. Организационная психология : хрестоматия / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

- Выполнить задание – решить кейс.

Крупное региональное предприятие пищевой промышленности, находящееся в собственности иностранного инвестора, столкнулось с неожиданными сложностями в управлении. В течение двух лет в процессе мощного инвестирования, обновления производственных мощностей и реформирования управленческой структуры на предприятии образовалась сильная группа профессионалов, сплоченная общей целью реформирования предприятия и достижения западных стандартов качества. Сформировалась силь-

ная управленческая команда, в которой отсутствовали формальные разделения ответственности и полномочий, все вопросы решались в кабинете генерального директора.

Неформальные связи стали основой производственных отношений. Часть сотрудников предприятия были доверенными людьми учредителей, подобранными по принципу личной преданности в ущерб профессиональным навыкам.

По окончании периода массивованных инвестиций в производственно-технологическое оборудование предприятие вышло на российский рынок с продукцией, для которой декларировалось европейское качество. Действительно, технологическое оборудование позволяло выпускать очень качественную продукцию, а сырье, технологии, комплектующие и необходимые запасные части поставлялись из-за рубежа с использованием существенных таможенных льгот. Тем не менее предприятие стало лихорадить в части объемов и качества выпускаемой продукции. Никакие технические и технологические иностранные консультанты не смогли наладить стабильный выпуск качественной продукции. Акционеры обратились к консультантам.

Ответьте на контрольные вопросы.

1. Дайте краткую характеристику предприятия.
2. Проанализируйте сферы и направления работы, в которых обнаружены недостатки.
3. Выявите и сформулируйте общие (системные) недостатки в организации деятельности предприятия.
4. Охарактеризуйте основные внешние факторы, препятствующие улучшению деятельности завода.
5. Дайте характеристики некоторых лиц, занимающих ответственные должности и отрицательно влияющих на состояние дел.
6. Приведите пример слабых управленческих решений, плохой организации, объяснив этим примером конкретные негативные результаты работы.

## Тема 1.5. Коммуникации в организации

Цели коммуникаций в организации. Информационные потоки в организации. Структура коммуникаций в организации и критерии ее оценки. Межличностные и организационные барьеры коммуникаций в организации. Проблемы, связанные с информационными потоками в организации.

### Практическое занятие 3 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Виды коммуникаций в организации.
2. Модели коммуникаций.
3. Основы деловой коммуникации в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь* представление о коммуникациях в организации;

*знать*:

- виды коммуникаций в организации;
- модели коммуникаций в организации;

*уметь*:

- использовать модель организации как основу организационной диагностики;
- предлагать возможные направления работы психолога в целях оптимизации системы коммуникаций в организации;

*владеть* навыками системного анализа коммуникаций в организациях.

#### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2000. – 298 с.

- Выполнить задание.

Охарактеризуйте каналы коммуникации, существующие в известной вам организации, сформулируйте их основное предназначение (функцию), приведите примеры типичных помех, затруд-

няющих функционирование данных каналов коммуникации, и предложите способы повышения их эффективности. Данные занесите в таблицу:

Общая характеристика существующих в организации каналов коммуникации	Организационная функция	Основные помехи	Способы повышения эффективности
Вертикальные нисходящие			
Вертикальные восходящие			
Горизонтальные			
Неформальные каналы			
Каналы внеорганизационной коммуникации			
Примечания			

## Тема 1.6. Конфликты в организации

### Лекция 4

Конфликтные зоны в организации. Динамика конфликта. Типология конфликтных личностей. Основные причины конфликтов в организации. Последствия конфликтов: функциональные, дисфункциональные. Управление конфликтом. Условия преодоления конфликтных отношений. Профилактика конфликтов в организации.

### Практическое занятие 4 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Типы конфликтов, причины, последствия.
2. Организационные и личностные факторы конфликтов.
3. Административные и психологические методы управления конфликтами.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях конфликтов в организациях;

*знать*:

- типы конфликтов, причины, последствия;
- организационные и личностные факторы конфликтов;

*уметь:*

- вычленять причины конфликтов;
- предлагать возможные направления работы психолога в целях разрешения конфликта;

*владеть* навыками системного анализа конфликтов в организациях.

### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

- Акцентировать внимание на основных понятиях темы.

- Выполнить задание.

Выберите любую проблемную ситуацию. Разработайте решение этой ситуации на основе модели «Семь ступеней».

Для этого ответьте на семь вопросов.

1. В чем заключается проблема?
2. Какие данные необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?
3. Какие альтернативные варианты решения существуют?
4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?
5. Какое решение является лучшим (выберите критерии: краткосрочный или долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов; оправдает ли результат затраченные усилия; необходима ли поддержка кого-то из сотрудников; поможет ли данный вариант решить проблему или устранил только ее симптомы)?
6. Как будет осуществляться контроль над результатом?
7. Возможно ли изменение решения в результате контроля?

Результаты решения представьте группе в удобной для вас форме (мини-доклад, презентация, схема и т. д.).

# ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## Тема 1.7. Удовлетворенность трудом и лояльность к организации

Пути воздействия организации на человека – анализ и оценка эффективности. Проблемы индивидуальных различий в процессе профессиональной деятельности. Мотивация персонала и его удовлетворенность трудом. Лояльность к организации.

### Практическое занятие 5 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Подходы к определению удовлетворенности трудом.
2. Индивидуальные факторы удовлетворенности работой.
3. Влияние удовлетворенности работой на трудовое поведение.
4. Индивидуальные и организационные факторы преданности.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об удовлетворенности трудом и лояльности;  
*знать*:

- факторы удовлетворенности трудом;
- индивидуальные и организационные факторы лояльности;  
*уметь*:
- вычленять психологическое содержание проблем лояльности и удовлетворенности;
- комплексно анализировать проблемы индивидуального поведения в организации;  
*владеть* методами исследования удовлетворенности трудом и лояльности в организации.

### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.
1. Липатов, С.А. Личность в организации / С.А. Липатов // Социальная психология в современном мире: учеб. пособие для вузов / под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. – М., 2002. – С. 115–131.
- Выполнить задание – решить кейс.  
«Орион» – крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти

странах. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом, домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого бывает «разбитым». Петр тратит много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой – популярный в этом городе хоккей, летом – русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, он получает удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом. На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом:

Позапрошлый год .....	12 дней (5 случаев)
Прошлый год .....	9 дней (7 случаев)
Текущий год .....	10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Новый начальник участка Галина Николаевна

не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петр прогулял несколько дней после игры в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. В его личном деле Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обратился к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося. Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно жестким начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», позволявших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня.



Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу и в будущем подобные случаи не повторялись.

Ответьте на контрольные вопросы.

1. Как Петр воспринимал организационное и внеорганизационное окружение? Какие личностные характеристики Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?
2. Чем объяснял Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему приписывала Галина Николаевна причины поведения Петра и что ее привело к такому восприятию событий?
3. Насколько эффективными были действия предыдущих начальников? Объясните свою точку зрения.
4. Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

## **Тема 1.8. Социализация индивида в организации**

### **Лекция 5**

Вхождение индивида в организацию. Ролевая структура персонала. Адаптация индивида в организации. Уровни адаптации – психофизиологический, психологический, социально-психологический. Факторы, обуславливающие адаптацию. Положение индивида в группе. Особенности построения карьеры в организации. Виды карьеры.

### **Практическое занятие 6 – семинар**

#### **Вопросы к семинару**

1. Положение индивида в группе: статус, его признаки.
2. Ролевое поведение.
3. Построение карьеры в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях социализации индивида в организации;

*знать:*

- особенности ролевого поведения в организации;
- стратегии построения карьеры;

*уметь:*

- комплексно анализировать проблемы статуса, ролевого поведения, карьеры;
- предлагать возможные направления работы психолога по проблеме построения карьеры;

*владеть* навыками системного анализа проблем социализации индивида в организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : практикум / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
2. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М. : Наука, 1986.
3. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

- Выполнить задания.

1. Разработайте психологические рекомендации, направленные:

- а) на создание и усиление положительных эмоций у сотрудника;
- б) на предотвращение или ослабление негативных эмоций у сотрудника;
- в) на изменение знака эмоций.

2. Опишите основные задачи, которые придется решать представителю вашей будущей (или любой выбранной вами) профессии. Определите, какие характеристики личности необходимы для достижения вершин мастерства в данной профессии. Используйте для подготовки модель личности по К.К. Платонову.

3. В режиме «мозгового штурма» предложите как можно больше способов облегчения адаптации нового сотрудника. Затем в процессе критического анализа отберите те из них, которые наиболее подходят для вашей организации (реальной или предполагаемой, если вы еще не работаете).

## Тема 1.9. Организационный стресс

Стресс в организации. Подходы к изучению стресса в труде – эпидемиологический, транзактный, когнитивный. Потенциальные источники стресса в организации. Индивидуально-психологические особенности как факторы, детерминирующие стресс. Пути профилактики профессиональных стрессов.

### Практическое занятие 7 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Психосоциальные стрессоры в организации.
2. Личностные факторы, способствующие преодолению стресса.
3. Организационные программы снижения стресса.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о психосоциальных стрессорах в организации;

*знать:*

- личностные факторы, способствующие преодолению стресса;
- стадии развития стресса;

*уметь:*

- предлагать организационные программы снижения стресса;
- анализировать стрессогенные факторы;

*владеть* навыками исследования организационного стресса.

### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.
1. Липатов, С.А. Личность в организации / С.А. Липатов // Социальная психология в современном мире : учеб. пособие для вузов / под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. – М., 2002. – С. 115–131.
- Акцентировать внимание на источниках стресса и методах его профилактики.
  - Выполнить задание – решить кейс.
- Работники компании General Motors (GM) вышли на забастовку с требованиями: «Меньше работы – меньше денег».

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, выбрасывая людей на улицу. Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании General Motors с лозунгами «Меньше работы — меньше денег». В середине 90-х гг. XX века компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 часов. Компании было выгоднее оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53000 долларов в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35000 долларов. Однако, несмотря на высокие зарплаты, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю и потом вновь возвращаюсь на работу».

Ответьте на контрольные вопросы.

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия для организации, для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

## Вопросы к зачету

1. Предмет и методы организационной психологии, ее взаимосвязь с другими науками.
2. Организация как система. Ситуационный подход в организационной психологии.
3. Психологические проблемы управления организацией.
4. Организация как функция управления. Проблемы и принципы делегирования.
5. Процесс принятия решений в организации.
6. Групповое принятие решений в организации.
7. Коммуникации в организации.
8. Правила построения эффективных коммуникаций.
9. Психологические основы стимулирования труда в организации.
10. Социальный контроль в организациях.
11. Лидерство и руководство в организациях.
12. Сплоченность как фактор групповой и индивидуальной деятельности.
13. Статус и роль индивида в группе. Ролевой конфликт.
14. Власть и политика в организации.
15. Формы и виды власти в организациях.
16. Конфликты в организациях.
17. Поведение индивида в организации. Основные проблемы.
18. Индивидуальные особенности как фактор организационного поведения.
19. Социализация в организации.
20. Типы карьеры в организации.
21. Удовлетворенность работой: понятие, факторы, измерение.
22. Удовлетворенность работой и трудовое поведение.
23. Проблемы стресса в организациях.
24. Преданность организации. Лояльность организации.
25. Организационная культура: понятие, методы формирования.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 2

---

### Структура и содержание

Тема	Лекция №	Практическое занятие №	Самостоятельная работа (ч)
Диагностика организации	—	1	12
Диагностика группового поведения в организации	—	2	13
Диагностика организационной культуры	—	3	13
Диагностика конфликтов в организации	—	4	13
Методы реализации организационных изменений	—	5	13
Диагностика социально-психологического климата коллектива	—	6	13
Диагностика индивидуального поведения в организации	—	7	13
Тайм-менеджмент	—	8	13
Стресс-менеджмент	—	9	13

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ КАК ОТРАСЛЬ ПСИХОЛОГИИ

### Тема 2.1. Диагностика организации

#### Практическое занятие 1 – семинар

##### *Вопросы к семинару*

1. Характеристика организации.
2. Стадии развития организации.
3. Методы и методики, позволяющие исследовать общие характеристики организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о методах и методиках исследования организации;

*знать:*

- основные характеристики организации;
- стадии развития организации;

*уметь:*

- предлагать организационные программы исследования общих проблем организации;
- анализировать системные ошибки в организации;

*владеть* навыками исследования организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики работы: технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля (В.М. Снетков), определение сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации (С.И. Макшанов), проектирование процедуры экспертной оценки для конкретного предприятия или группы предприятий (А.В. Морозов).

- Акцентировать внимание на процедуре проведения методик.

- Выполнить задание.

Проведите сравнительный анализ моделей организации, выявив их достоинства и недостатки.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Какие этапы можно выделить в создании информационной базы данных?
2. Чем отличается модульный анализ предприятия от функционального?
3. Для чего разрабатываются методические указания для оценки управленческого модуля?
4. Что принято понимать под философией организации?
5. Каковы универсальные элементы организационной политики?

# ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## Тема 2.2. Диагностика группового поведения в организации

### Практическое занятие 2 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Особенности группового поведения в организации.
2. Методы и методики изучения группового поведения в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях группового поведения в организации;

*знать:*

- методы изучения группового поведения в организации;
- методики изучения группового поведения в организации;

*уметь:*

- предлагать программы изучения группового поведения в организации;
  - анализировать проблемы группового поведения в организации;
- владеть* навыками психологического сопровождения профессиональной деятельности.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики: экспертная оценка для исследования групповых отношений (А.В. Морозов), технология работы оценочного центра (ассесмент-центра) (С.А. Маничев), принятие групповых решений на основе представлений транзактного анализа (Ю.Т. Ковалев).

- Акцентировать внимание на процедуре проведения данных методик.

- Выполнить задание.

В целях освоения комплексной технологии оценки персонала в рамках ассесмент-центра составьте каталог требований к менеджеру персонала торгово-посреднической компании.



Характеристики организации:

- численность персонала – приблизительно 400 человек;
- тип организации – инструменталистский;
- срок существования организации – 2 года;
- особые обстоятельства: высокая текучесть кадров в подразделениях сбыта (менеджеры по продажам и торговые агенты – 150 человек по штату).

Общие требования к должностной позиции:

- название должности – менеджер персонала;
- подразделение – отдел развития персонала;
- непосредственный руководитель – начальник отдела.

Главная функция должности – подбор и периодическая аттестация менеджеров по продажам и торговых агентов.

Руководящая функция – организация оценки кандидатов на вакансии и действующего торгового персонала, управление технической группой (два сотрудника).

Рабочие задания на год (в порядке приоритета):

- оценка кандидатов (300–400 человек) на вакансии (30–40 вакансий);
- аттестация сотрудников один раз в полгода (150 человек).

Конкретные ожидаемые результаты (в порядке приоритета):

- снижение текучести кадров за счет отбора не менее чем на треть;
- составление адекватного рейтинга сотрудников.

Образование – менеджер по персоналу, психолог.

Квалификация – владение методами оценки персонала, стаж практической работы не менее трех лет.

Возраст – до 30 лет.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Сколько человек участвует в экспертной оценке при анализе групповых отношений?
2. Каким образом можно установить степень согласованности экспертов?

## Тема 2.3. Диагностика организационной культуры

### Практическое занятие 3 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Методологический аспект диагностики организационной культуры.
2. Количественные методы изучения организационной культуры: их преимущества и недостатки.
3. Качественные методы изучения организационной культуры: их преимущества и недостатки.
4. Качественно-количественные методы диагностики организационной культуры.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях группового поведения в организации;

*знать:*

- основные характеристики организационной культуры;
- методики изучения организационной культуры;

*уметь:*

- предлагать программы изучения организационной культуры;
- анализировать проблемы организационной культуры;

*владеть* навыками психологического сопровождения формирования и развития организационной культуры.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики: диагностика культуры с помощью метода организационных парадигм Л. Константина, диагностика организационной культуры Г. Хофштеде.

- Акцентировать внимание на условиях проведения данных методик.

- Выполнить задание.

Предложите и обоснуйте программу изучения организационной культуры.

- Ответить на контрольные вопросы.
1. Что принято понимать под организационной культурой?
  2. Каковы структурные элементы организационной культуры?
  3. Как можно оценить структурные элементы организационной культуры?

## **Тема 2.4. Диагностика конфликтов в организации**

### **Практическое занятие 4 – семинар**

#### ***Вопросы к семинару***

1. Типы конфликтов, их основные причины. Структура конфликта.
2. Методы и методики изучения конфликтов в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о структуре конфликта, типах конфликтов в организации;

*знать*:

- основные характеристики конфликта в организации;
- методики изучения конфликтов в организации;

*уметь*:

- предлагать программы изучения конфликтов;
- анализировать причины конфликтов;

*владеть* навыками исследования конфликтов в организации.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики: прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях, профессиональная дезадаптация (М.А. Дмитриева), агрессивность как проявление дезадаптации (Л.Г. Почебут).

- Акцентировать внимание на условиях применения методик.
- Выполнить задание.

Предложите и обоснуйте программу изучения конфликта в организации.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. По каким признакам можно судить об уровне социально-психологической адаптации?
2. В каких формах проявляется агрессия?
3. Почему высокая агрессия препятствует успешному выполнению профессиональной деятельности?
4. Каковы способы разрушения диалога (по И. Атватеру)?

## **Тема 2.5. Методы реализации организационных изменений**

### **Практическое занятие 5 – семинар**

#### ***Вопросы к семинару***

1. Понятие организационных изменений.
2. Методы и методики изучения организационных изменений.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях организационных изменений;

*знать*:

- основные характеристики организационных изменений;
- методики изучения организационных изменений;

*уметь*:

- предлагать программы психологического сопровождения организационных изменений;
- анализировать проблемы сопротивления организационным изменениям;

*владеть* навыками психологического сопровождения организационных изменений.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие модели диагностики организации: модель «шести ячеек» М. Вайсборна, модель «7С» компании «Маккинзи», модель Берка – Литвина, модель Надлера – Ташмена.

- Акцентировать внимание на практическом применении моделей диагностики организации.

- Выполнить задание.

Предложите и обоснуйте программу психологического сопровождения организационных изменений.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Что такое организационные изменения?
2. Что включает психологическое сопровождение организационных изменений?

## **Тема 2.6. Диагностика социально-психологического климата коллектива**

### **Практическое занятие 6 – семинар**

#### ***Вопросы к семинару***

1. Основные характеристики социально-психологического климата.
2. Методы и методики изучения социально-психологического климата.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о структуре и направленности социально-психологического климата;

*знать*:

- основные характеристики социально-психологического климата;
- методики изучения социально-психологического климата;

*уметь*:

- предлагать программы изучения социально-психологического климата;
- анализировать проблемы социально-психологического климата;

*владеть* навыками психологического сопровождения процесса оптимизации социально-психологического климата.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики: социально-психологический уровень развития группы (Л.Г. Почебут), психологический климат в организации (Л.И. Августова).

- Акцентировать внимание на основных закономерностях формирования социально-психологического климата.

- Выполнить задание.

Сформулируйте условия формирования благоприятного социально-психологического климата.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. По каким параметрам оценивается психологический климат коллектива?
2. Какие зоны выделяются в «психологическом климатическом круге»?
3. Какие социально-психологические состояния группы влияют на ее эффективность?

## **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 2.7. Диагностика индивидуального поведения в организации**

#### **Практическое занятие 7 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Понятие индивидуального поведения в организации.
2. Методы и методики изучения индивидуального поведения в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях индивидуального поведения в организации;

*знать:*

- основные характеристики индивидуального поведения в организации;
- методики изучения индивидуального поведения в организации;

*уметь:*

- предлагать программы исследования индивидуального поведения в организации;
- анализировать проблемы индивидуального поведения;

*владеть* навыками исследования индивидуального поведения в организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить следующие методики: креативность в менеджменте (С.И. Макшанов), исследование приверженности персонала организации с помощью опросника OCS (Allen, Meyer).

- Акцентировать внимание на основных закономерностях в проявлениях индивидуального поведения в организации.

- Выполнить задание.

Предложите программу исследования индивидуального поведения в организации.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Каким образом индивидуальное поведение влияет на эффективность деятельности организации?
2. Как влияет удовлетворенность трудом на трудовое поведение?
3. Какие индивидуальные и организационные факторы лояльности вы знаете?

## **Тема 2.8. Тайм-менеджмент**

### **Практическое занятие 8 – семинар**

#### ***Вопросы к семинару***

1. Понятие тайм-менеджмента.
2. Методы и методики изучения организации рабочего времени.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях тайм-менеджмента;  
*знать*:

- основные характеристики тайм-менеджмента;
- методики изучения организации рабочего времени;

*уметь*:

- предлагать программы тайм-менеджмента;
- анализировать проблемы тайм-менеджмента;

*владеть* навыками тайм-менеджмента.

## Методические рекомендации

- Изучить следующие методики: техника изучения работы руководителя, тактика деловых взаимоотношений, методы определения очередности важных дел (принцип Парето, анализ АБВ, принцип Эйзенхауэра).

- Акцентировать внимание на правилах тайм-менеджмента.

- Выполнить задание.

Прочитайте и проанализируйте текст.

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэмстил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи № 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к № 2, но не идите дальше до тех пор, пока не закончите и это дело. Потом переходите к № 3 и т. д. Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут по крайней мере завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решение о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, «передайте» ее дальше своим сотрудникам. Испытайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем вышлите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит». Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25000 долларов.

- Ответить на вопросы.

1. Каковы преимущества работы по приоритетам?
2. В чем психологический смысл концентрации на выполнении только одной задачи?



## Тема 2.9. Стресс-менеджмент

### Практическое занятие 9 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Понятие стресс-менеджмента.
2. Методы и методики изучения профессионального стресса.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об особенностях профессионального стресса;

*знать:*

- основные характеристики профессионального стресса;
- методики изучения профессионального стресса;

*уметь:*

- предлагать программы управления стрессом;
- анализировать проблемы возникновения профессионального стресса;

*владеть* навыками исследования профессионального стресса.

#### Методические рекомендации

• Изучить следующие методики: социально-психологическая профессиональная адаптация (М.А. Дмитриева), профессиональная дезадаптация (М.А. Дмитриева), синдром выгорания в профессиях системы человек – человек (Н.Е. Водопьянова).

• Акцентировать внимание на факторах возникновения профессионального стресса.

• Выполнить задание.

Предложите и обоснуйте программу исследования профессионального стресса.

• Ответить на контрольные вопросы.

1. Что может служить причиной профессиональной дезадаптации?
2. По каким проявлениям можно судить о нарушении профессиональной адаптации?
3. Какие модели «выгорания» вы знаете?
4. Для каких профессий наиболее характерен синдром выгорания?

## Вопросы к экзамену

1. Организационная структура: психологический аспект.
2. Методы и методики, позволяющие исследовать общие характеристики организации.
3. Диагностика организационной культуры.
4. Методологический аспект диагностики организационной культуры.
5. Методы изучения организационных изменений.
6. Диагностика группового поведения в организации.
7. Правила построения эффективных коммуникаций.
8. Неформальное общение в организации.
9. Психологические характеристики групп в организациях.
10. Диагностика конфликтов в организации.
11. Управление межгрупповым конфликтом.
12. Методы управления конфликтами.
13. Диагностика социально-психологического климата в организации.
14. Основные характеристики социально-психологического климата.
15. Диагностика индивидуального поведения в организации.
16. Тайм-менеджмент.
17. Стресс-менеджмент.
18. Методы и методики изучения профессионального стресса.
19. Причины профессиональной дезадаптации.
20. Поведение индивида в организации. Основные проблемы.
21. Стадии развития организации.
22. Механизмы и закономерности организационных изменений.
23. Индивидуальные и организационные факторы лояльности.
24. Методы и методики изучения организации рабочего времени.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ 3

### Структура и содержание

Тема	Лекция №	Практическое занятие №	Самостоятельная работа (ч)
Тенденции развития современной организации. Психологический аспект	1	1	6
Социально-психологическая структура организации	2	2	7
Организационная культура	3	3	7
Стратегическое управление организационным развитием	4	4	7
Реорганизация организации. Введение изменений в организационный процесс	5	5	7
Мотивация в организации	6	6	7
Инновационная готовность персонала организации	7	7	7
Профессиональные кризисы	—	8	7
Принципы и техники работы с персоналом организации	—	9	7
Метод деловой игры	—	10	7
Метод ролевой игры	—	11	7
Метод групповых дискуссий	—	12	7
Метод конкретных ситуаций: кейс-стади	—	13	7
Технология принятия групповых решений	—	14	7
Тренинг в работе с персоналом организации	—	15	7

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

## Тема 3.1. Тенденции развития современной организации. Психологический аспект

### Лекция 1

Современные тенденции рынка и организация. Родовые признаки организации: наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры; постоянное взаимодействие с внешней средой; использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов. Противоречия в развитии организации: между личным и безличностным, общим и частным. Подсистемы организации: формальная, неформальная, внеформальная.

### Практическое занятие 1 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Эволюция организации. Характеристика основных противоречий в развитии организации.
2. Подсистемы организации.
3. Психологические особенности стратегического развития организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о стратегическом развитии организации;

*знать*:

– подсистемы организации;

– особенности стратегического развития организации;

*уметь*:

– предлагать психологические программы стратегического развития организации;

– анализировать системные ошибки в организации;

*владеть* навыками исследования организации.

#### Методические рекомендации

• Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.

2. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2000. – 29 с.

- Акцентировать внимание на основных понятиях и законах развития организации.

- Выполнить задание.

Представьте и обоснуйте программу стратегического развития известной организации.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Что такое развитие организации?

2. Каковы особенности стратегического развития организации?

## **Тема 3.2. Социально-психологическая структура организации**

### **Лекция 2**

Основные черты структуры организации: разделение труда, подразделения, субординация, объем контроля, централизация, формализация, сложность. Типы организационных структур и их особенности. Механистическая и органическая модели организационных структур. Линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная структуры. Факторы, определяющие различия между организационными структурами: стратегия, размер организации, технология. Окружающая среда. Принципы построения организационной структуры. Концептуальная схема организации.

### **Практическое занятие 2 – семинар**

#### ***Вопросы к семинару***

1. Основные черты структуры организации.

2. Условия создания оптимальной социально-психологической структуры организации.

3. Организационная структура и функционирование организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о социально-психологической структуре организации;

*знать:*

- основные черты структуры организации;
- условия создания оптимальной структуры организации;

*уметь:*

- предлагать психологические программы оптимизации социально-психологической структуры организации;
- анализировать структуру организации;

*владеть* навыками исследования социально-психологической структуры организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.

- Акцентировать внимание на типах организационных структур и их особенностях.

- Выполнить задания.

1. Деловая игра «Анализ организационной структуры управления» (работа в микрогруппах).

Проанализируйте известную вам организацию с точки зрения ее структуры. Ответьте на вопросы.

1. Совпадают ли формальная и неформальная структуры данной организации?
2. На каком этапе развития находится данная организация? Представьте результаты (критерии, оценки).

2. Подберите из известных вам организаций примеры, иллюстрирующие каждую из четырех организационных парадигм Л. Константина.

## Тема 3.3. Организационная культура

### Лекция 3

Дефиниции организационной культуры. Теоретические подходы к изучению организационной культуры. Модели культуры Шейна, Хофштеда, Оучи. Типологии культур Харрисона, Сонненфилда. Функции организационной культуры. Сила-слабость культуры. Источники формирования и механизмы поддержания организационной культуры. Организационная культура в контексте национальной. Методы исследования организационной культуры.

### Практическое занятие 3 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Структура организационной культуры.
2. Типы организационной культуры.
3. Этапы формирования организационной культуры.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об основных характеристиках организационной культуры;

*знать:*

- типологии культур;
- источники формирования организационной культуры;

*уметь:*

- предлагать психологические программы формирования организационной культуры;
- анализировать системные ошибки в формировании организационной культуры;

*владеть* навыками исследования организационной культуры.

#### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.
1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
  2. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2000. – 29 с.

- Акцентировать внимание на закономерностях формирования организационной культуры.

- Выполнить задания.

1. Проанализируйте организационную культуру своей организации или учебного заведения по нижеследующей схеме.

Наша миссия: \_\_\_\_\_

Наши ценности:

- 1)
- 2)
- 3)

Мы верим, что: \_\_\_\_\_

Разделяемые вещи материального мира: \_\_\_\_\_

Разделяемые выражения:

- 1)
- 2)
- 3)

Нормы поведения (разделяемые действия):

- 1)
- 2)
- 3)

Разделяемые мысли и чувства:

- 1)
- 2)
- 3)

В группе обсудите полученный образ культуры.

2. Разработайте организационную культуру компании, используя нижеприведенную схему.

Этапы формирования организационной культуры компании

1. Исследование существующей организационной культуры компании:

- описание целей и системы ценностей компании;
- разработка рекомендаций по приведению в соответствие целей и основных ценностей компании;
- анализ элементов организационной культуры;



- выявление положительных и отрицательных факторов, влияющих на формирование и развитие организационной культуры;
- анализ соответствия негласных стандартов поведения сотрудников нормам и правилам, зафиксированным в организационно-распорядительных документах компании.

### 2. Разработка организационной культуры компании:

- регламентация элементов организационной культуры: правил, норм, традиций;
- создание концепции организационной культуры компании;
- разработка проекта Кодекса корпоративной этики;
- выработка механизмов исполнения и внедрения Кодекса корпоративной этики;
- создание системы внутрифирменных коммуникаций;
- обучение руководства и сотрудников службы управления персоналом методам, принципам и инструментам воздействия на организационную культуру;
- консультирование по вопросам управления служебной этикой и служебным этикетом.

### 3. Внедрение организационной культуры:

- сопровождение работы по формированию и развитию организационной культуры;
- мониторинг процессов формирования организационной культуры.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Каковы источники формирования организационной культуры?
2. Назовите механизмы поддержания организационной культуры.

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

## Тема 3.4. Стратегическое управление организационным развитием

### Лекция 4

Понятие стратегического управления. Взаимосвязь структуры организации и стратегии ее развития. Миссия организации. Стратегическое управление и стратегическое планирование, различие между способами их реализации. Русская модель управления (А.П. Прохоров).

### Практическое занятие 4 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Психологические аспекты стратегического управления.
2. Разработка стратегии организации.
3. Организационное развитие и стратегии управления.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о стратегическом управлении организационным развитием;

*знать:*

- стратегии управления;
- особенности разработки стратегии организации;

*уметь:*

- предлагать программы психологического сопровождения управления организационным развитием;
- анализировать системные психологические ошибки в управлении организационным развитием;

*владеть* навыками исследования управления организационным развитием.

### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.
1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : практикум / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

2. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М. : Наука, 1986.

- Акцентировать внимание на психологических аспектах стратегического управления.

- Выполнить задание.

Деловая игра «МИР» – моделирование идеального руководителя.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Что такое миссия организации?

2. Что такое стратегия и тактика, стратегическое развитие и тактические приемы?

### **Тема 3.5. Реорганизация организации. Введение изменений в организационный процесс**

#### **Лекция 5**

Понятие реорганизации организации. Реорганизация как длительный многоступенчатый процесс. Этапы реорганизации: осознание необходимости перемен, формирование нового видения, институализация. Факторы успешности реорганизации: правильность структурирования процесса реорганизации, учет психологического фактора. Виды сопротивления изменениям: на уровне организации как системы, на личностном уровне (сопротивление персонала). Причины сопротивления.

#### **Практическое занятие 5 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Этапы реорганизации.

2. Организация процесса управления переменами. Психологический аспект.

3. Сопротивление изменениям. Виды сопротивления.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о психологических аспектах реорганизации организации;

*знать:*

- этапы реорганизации;
- виды сопротивления изменениям в организации;

*уметь:*

- предлагать программы психологического сопровождения реорганизации;
- анализировать системные психологические ошибки в процессе реорганизации;

*владеть* навыками исследования организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить психологические приемы проведения реорганизации.
- Акцентировать внимание на четырех методах изменения отношения к реорганизации: опросах с обратной связью; командообразовании; консультировании по процессу; программах повышения качества работы и жизни сотрудников.

- Выполнить задания.

1. Объясните способы и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям (Дж. Котлер и Л. Шлеингер).

2. Выберите процедуру принятия решения для каждой из двух ситуаций. Обоснуйте свой выбор.

*Ситуация 1.* Ваша организация работает уже пять лет. Сотрудники получают стабильную зарплату. Она почти не зависит от их исполнительности и трудолюбия. Назрела необходимость изменить условия оплаты так, чтобы более трудолюбивые получали больше. Бухгалтером подготовлена новая схема зарплаты. Однако не все довольны. Как вы будете принимать решение о ее введении в организации? Что предпримете для снижения психологического напряжения в коллективе при внедрении данной схемы?

*Ситуация 2.* В организации появилось новое направление деятельности. Вы решили, что оно будет работать на основе самоокупаемости. Вам нужны сотрудники для занятия вакансий. По какой технологии вы будете заполнять ставки? Процедуры принятия решений (по Вруму, Яго) следующие.

Авторитарная. Решение принимается руководителем самостоятельно без консультации с подчиненными.

Квазиавторитарная. Менеджер использует подчиненных в качестве сборщиков информации, необходимой для принятия решений, затем принимает его самостоятельно.

Консультативная. Менеджер проводит консультации с подчиненными по отдельности и самостоятельно принимает решение с учетом мнения подчиненных или без него.

Квазиколлегиальная. Сбор требуемой для решения информации и ее обсуждение проводятся совместно с руководителем и подчиненными. Последнее слово в решении остается за руководителем.

Коллегиальная. Все этапы работы проводятся совместно. Менеджер принимает участие в окончательной формулировке решения наравне с подчиненными.

Обоснуйте свой выбор.

## **ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 3.6. Мотивация в организации**

#### **Лекция 6**

Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей человека А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда, двухфакторная теория Ф. Херцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Лока, Г. Латэма и Т. Райена, теория равенства С. Адамса. Мотивация персонала и его удовлетворенность трудом. Пути и способы повышения трудовой мотивации. Методы стимулирования труда.

#### **Практическое занятие 6 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Стадиальность мотивационного процесса. Виды мотивации персонала.
2. Мотивационные факторы развития организации.
3. Стимулирование труда персонала.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о мотивационном процессе в организации;  
*знать*:

- виды мотивации и стадии мотивационного процесса;
- мотивационные факторы развития организации;

*уметь*:

- предлагать программы психологического сопровождения мотивационных процессов в организации;
- анализировать систему стимулирования труда персонала;  
*владеть* навыками исследования организации.

### **Методические рекомендации**

- Изучить мотивационные факторы развития организации.
- Выполнить задания.

1. Определите свою систему мотивации. Разбейтесь на пары и в парах обменяйтесь своими результатами. Постройте для своего партнера модель мотивирования, наиболее оптимальную для него.

2. Работа в микрогруппах. Каждая группа выбирает вид деятельности и одну из моделей мотивации. Разработайте систему мотивирования сотрудников в рамках выбранной модели мотивации. Группы делают презентации своих проектов, каждый проект обсуждается, делается вывод о том, какая из моделей применима в организациях различного типа и профиля.

3. Разработайте рекомендации руководителю:

- 1) что нужно делать, чтобы повысить мотивацию к труду у сотрудников;
- 2) какие действия руководителя могут снизить мотивацию у подчиненных.

## Тема 3.7. Инновационная готовность персонала организации

### Лекция 7

Управление творческим процессом и инновациями в организации. Характеристика инновационной готовности персонала. Концепция трансформации Р. Паскаля.

### Практическое занятие 7 – семинар

#### *Вопросы к семинару*

1. Понятие инновационной готовности персонала организации.
2. Структура инновационной готовности.
3. Условия реализации инновационной деятельности в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об инновационной готовности;

*знать:*

- структуру инновационной готовности;
- условия реализации инновационной деятельности в организации;

*уметь:*

- предлагать программы психологического сопровождения инновационной деятельности в организации;
- *оценивать эффективность системы инноваций в организации;*
- *владеть* навыками исследования организации.

#### Методические рекомендации

- Изучить концепцию трансформации Р. Паскаля.
  - Выполнить задания.
1. Проведите в группе или индивидуально процедуру генерации инновационных идей.

#### Этапы процедуры

1. Определение предмета инновации. Этот этап можно провести в форме групповой дискуссии или «мозгового штурма»: высказывайте все идеи, которые приходят вам в голову, и записывайте их, а затем отберите наиболее актуальную.

2. Освобождение ума от консервативных установок относительно предмета инновации. Сядьте удобно за столом, подготовив бумагу и карандаш. Сосредоточьтесь на предмете инновации.

Возьмите карандаш и быстро, не думая, запишите: а) графические образы предмета; б) слухи о нем; в) догадки по поводу его функций; г) наилучшие и наихудшие мысли о предмете; д) эмоции: позитивные и негативные.

Теперь отложите листы и займитесь другим делом. За это время должно произойти упорядочение ваших мыслей. Возьмите стопку карточек и запишите по одной мысли на каждую. При этом делайте дополнения и исправления. После этого разложите карточки по категориям и ассоциациям. Добавьте, что еще приходит на ум. Отложите в отдельную стопку карточки с консервативными идеями. Если вы уверены в том, что они консервативны, выбросьте их.

3. Накопление магазина стимулов. Существуют три основные категории стимулов — исторические, фактические, экспериментальные. Все эти стимулы извлекаются из статей, книг, справочников, бесед, интервью, добываются на семинарах и конференциях. Большую пользу приносит общение со специалистами. Проанализируйте реальное ощущение предмета инновации. Визуализируйте этот предмет. Почувствуйте его вкус, запах, звучание. Комбинации со стимулами. Соберите воедино все имеющиеся стимулы. Рассмотрите каждую категорию и заставьте свой мозг работать с ней. Записывайте каждую подходящую вам идею.

4. Озарение. Это этап взрывного размножения идей. Он наступает как результат предпринятой творческой активности.

Определите мотивы и потребности людей, которые: а) будут способствовать принятию ими вашего нововведения; б) будут способствовать проявлению сопротивления нововведениям.

Определите способы преодоления сопротивления и внедрения новой модели поведения людей.

2. Попробуйте оценить свою подверженность групповому давлению. Выберите норму, существующую в вашей группе, и попробуйте нарушать ее в различных ситуациях (только не нарушайте закон!). Напишите самоотчет по этому заданию.

1. Какую социальную норму вы пытались нарушить? Опишите свои действия, которые были нарушением нормы, и обстановку, в которой они происходили.



2. Как люди реагировали на нарушение этой конкретной нормы? Опишите их вербальные и невербальные реакции, а также все замеченные вами закономерности. Как реагировали вы сами, когда нарушали эту норму? Опишите свои мысли и чувства и укажите, изменялись ли они со временем или в зависимости от ситуации.

### **Тема 3.8. Профессиональные кризисы**

Кризисы профессионального становления. Характеристика профессиональных кризисов. Объективные и субъективные факторы, инициирующие профессиональные кризисы. Способы выхода из профессиональных кризисов.

#### **Практическое занятие 8 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Виды профессиональных кризисов.
2. Причины профессиональных кризисов.
3. Технологии, методы, средства работы с профессиональными кризисами.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о профессиональных кризисах;

*знать*:

- виды профессиональных кризисов;
- причины профессиональных кризисов;

*уметь*:

- предлагать программы работы с профессиональными кризисами;
  - анализировать причины профессиональных кризисов;
- владеть* навыками исследования профессиональных кризисов.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2000. – 648 с.
2. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер – СПб. : Речь, 2000. – 29 с.

- Акцентировать внимание на профилактике профессиональных кризисов.

- Выполнить задание.

В целях освоения психотехнологий преодоления профессионального кризиса подберите техники работы с образами прошлого, настоящего и будущего.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Что такое профессиональный кризис?
2. Чем обусловлен профессиональный кризис?
3. Какие типологии кризисов вам известны?

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 3.9. Принципы и техники работы с персоналом организации**

Содержание понятий «технология», «психотехнология», «техника», «метод», «прием», «средство». Технологии формирования общего видения целей, ценностей и задач организации и управленческой команды.

#### **Практическое занятие 9 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Основные психолого-педагогические принципы работы с персоналом.
2. Понятие психологических технологий.
3. Психологические методы работы с персоналом. Классификация методов.
4. Психологические техники. Психологические средства.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о принципах и техниках работы с персоналом в организации;

*знать:*

- понятия «психотехнология», «психотехника», «метод», «средство», «прием»;
- основные психолого-педагогические принципы работы с персоналом;

*уметь:*

- грамотно использовать техники работы с персоналом;
- анализировать техники работы с персоналом;

*владеть* навыками работы с персоналом.

### **Методические рекомендации**

- Акцентировать внимание на основных понятиях темы.
- Выполнить задания.

1. Продемонстрируйте следующие техники общения:

- а) психотехника овладения инициативой в общении;
- б) психотехника формирования аттракции;
- в) психотехника влияния на людей.

2. Отработка техник слушания. Разделитесь на пары. Один из партнеров, «рассказчик», излагает любую ситуацию. Второй партнер, «слушатель», слушает, используя техники слушания: невербальное отзеркаливание, «угу-ага», «эхо», парафраз (набор техник преподаватель может варьировать). Затем участники меняются ролями. По окончании упражнения обменяйтесь впечатлениями, расскажите о возникших трудностях.

3. Моделирование ситуации переговоров в ролевой игре. Выберите тему для переговоров. Поделитесь на две команды, имеющие противоположное мнение по проблеме. При проведении переговоров следовать правилу: после каждого аргумента соперников надо сначала сделать парафраз сказанного, а затем уже излагать собственные аргументы.

4. Моделирование совещания в ролевой игре. Выберите двух «руководителей». Сначала проводит совещание первый, используя методы высказывания по кругу, затем второй, используя метод «мозгового штурма». После этого проводим обсуждение с целью установить, какая процедура была более эффективна.

5. Моделирование ситуации публичного выступления. Напишите на листочках одно какое-либо слово. Листочки собираются вместе и каждый студент вытаскивает листок со словом. В течение трех минут каждый готовит выступление. Затем каждый студент выходит в центр круга и выполняет четыре этапа выступления в контакт: 1) выход; 2) «обустройство пространства»; 3) установление контакта глаз с аудиторией; 4) приветствие, произнесение своего имени и темы выступления. После каждого выступления проводится групповое обсуждение.

• Выполнить тест по теме.

1. Психотехнология – это

- а) технология решения практических задач
- б) система базовых психотехник
- в) приемы

2. Метод – это

- а) способ, путь достижения цели
- б) отдельное действие
- в) система приемов

3. Техника – это

- а) совокупность приемов и средств
- б) характерное действие
- в) совокупность методов

4. Прием – это

- а) отдельное действие
- б) способ
- в) набор действий

### Тема 3.10. Метод деловой игры

Понятие деловой игры. Цели деловой игры. Отличие деловой игры от тренинга. Классификация деловых игр (по времени проведения, по оценке деятельности, по конечному результату). Структура деловой игры.

#### Практическое занятие 10 – семинар

##### *Вопросы к семинару*

1. Этапы проведения деловой игры.
2. Достоинства и недостатки деловых игр.
3. Условия проведения деловых игр в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о деловой игре как имитации производственного процесса;

*знать:*

- структуру деловой игры;
- этапы проведения деловой игры;

*уметь:*

- предлагать деловые игры для решения конкретных организационных проблем;
- анализировать подготовку и процесс деловой игры;

*владеть* навыками проведения деловой игры в организации.

#### Методические рекомендации

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Деловая игра как метод активного обучения профсоюзных кадров : учеб. пособие / сост. В.Я. Платов, В.В. Подиновский. – М., 1986.

- Акцентировать внимание на этапах деловой игры.

- Выполнить задание.

1. Примите участие в деловой игре «Аргументация» (приложение).

2. Проанализируйте данную деловую игру с точки зрения этапов ее подготовки, которые представлены ниже.

I этап подготовки начинается с разработки сценария – условного отображения ситуации и объекта и состоит из последовательных операций:

а) выбор темы. Обязательное условие: используемый в игре материал должен иметь практический выход на профессиональную деятельность;

б) формирование целей и задач. Содержанием игровых целей является для участника успешное выполнение принятой роли, реализация игровых действий.

Содержание целей включается в развитие профессионального практического и теоретического мышления, формирование систем отношений с другими людьми, овладение нравственными нормами, развитие творческих и профессиональных способностей, иначе говоря – в развитие личности. В конечном итоге от цели зависят динамика игры и прогнозируемый результат;

в) определение структуры. Структура определяется с учетом целей, задач, выбранной темы, состава участников и включает план деловой игры и общее описание процедуры игры;

г) диагностика объективных обстоятельств. В данном случае рассматривается вопрос о том, где, когда и при каких условиях будет проходить деловая игра, т. е. оцениваются ее внешние атрибуты.

II этап – процесс игры. С начала игры никто не имеет права вмешиваться и изменять ее ход. Только ведущий может корректировать действия участников, если они уходят от главной цели игры.

III этап – анализ, обсуждение и оценка результатов игры. Выступления экспертов, обмен мнениями, защита участниками своих решений и выводов. Ведущий констатирует достигнутые результаты, формулирует окончательный итог. Обращается внимание на сопоставление использованной имитации с соответствующей областью реального лица, установление связи игры с содержанием производственной проблемы.

3. Проведите в группе одну из выбранных вами деловых игр.

• Ответьте на контрольные вопросы.

1. Что получилось? Почему?
2. Что не получилось? Почему?

### Тема 3.11. Метод ролевой игры

Понятие ролевой игры. Два типа ролевой игры (на этапе актуализации проблемы, на этапе отработки навыков).

#### Практическое занятие 11 – семинар

##### *Вопросы к семинару*

1. Правила проведения ролевой игры.
2. Правильный подбор лиц, которые должны принять участие в игре.
3. Возможности и ограничения ролевой игры.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* об использовании ролевой игры в работе с персоналом организации;

*знать:*

- типы ролевых игр;
- условия организации ролевых игр;

*уметь:*

- предлагать ролевые игры для решения конкретных ситуаций;
- анализировать эффективность проведения ролевой игры;

*владеть* навыками проведения ролевых игр.

#### Методические рекомендации

- Акцентировать внимание на новых стратегиях поведения в ходе ролевой игры.

- Выполнить задание.

Проведите подобранную вами ролевою игру, учитывая при этом следующие условия:

а) ролевая игра должна быть значима для участников. Ее значимость определяется соответствием ситуации сфере интересов участника или личностному плану;

б) необходимо брать такие ситуации, которые могут быть решены. Эти ситуации можно выделить с помощью интервью или предварительной диагностики;

в) если ролевая игра построена неправильно, то участники не примут успех. Время потрачено зря;

- г) важен правильный подбор лиц для участия в игре:
- необходимо выбрать тех лиц, на которых ориентируется группа;
  - неуверенных лучше оставить в покое – они включатся на примере других;
  - в первые игры лучше включать людей более уверенных;
  - если это очень доминантные участники и они высказывали сомнения, то можно усилить агрессию – лучше приглашать на роли тех людей, у которых позитивное отношение к тренингу;
  - бывает так, что кто-то ведет себя эффективно – надо обратить внимание на их достоинства, при этом можно привлечь в игру еще одного участника.

• Ответьте на контрольные вопросы.

1. Что получилось? Почему?
2. Что не получилось? Почему?

### **Тема 3.12. Метод групповых дискуссий**

Понятие метода групповых дискуссий. Условия применения метода групповых дискуссий. Виды групповых дискуссий.

#### **Практическое занятие 12 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Формы организации метода групповых дискуссий.
2. Организация групповых дискуссий.
3. Методика «мозговой штурм».

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о методе групповых дискуссий как применяемом в практике руководства коллективами способе организации совместной деятельности, имеющей целью интенсивное и продуктивное решение групповой задачи;

*знать:*

- условия применения метода групповых дискуссий в организации;
- правила проведения групповых дискуссий;

*уметь:*

- предлагать метод групповых дискуссий для решения конкретных ситуаций в организации;



- анализировать эффективность использования метода групповых дискуссий;  
*владеть* навыками использования метода групповых дискуссий.

### **Методические рекомендации**

- Изучить процедуру проведения групповых дискуссий.
- Акцентировать внимание на процедуре проведения групповых дискуссий.

- Выполнить задание.

Проведите групповую дискуссию по наиболее актуальной и острой для вашей организации проблеме, используя материал, представленный ниже.

Шаги проведения:

а) перед началом занятий ведущий подбирает тему и состав участников;

б) ведущий объясняет группе значение «мозгового штурма» и его принципы:

- выработайте как можно больше идей;
- все идеи записываются;
- ни одна идея не отрицается;
- ни одна идея не обсуждается – для этого еще придет время;
- группе предлагается выбрать председателя, спикера, секретаря и таймера.

Функции председателя: следить за тем, чтобы группа не отклонялась от темы обсуждения, соблюдала принципы «мозгового штурма», поощрять участие каждого.

Функции секретаря: записывать идеи, предложения разборчиво, аккуратно, использовать ключевые слова и фразы членов группы.

Функции таймера: следить за временем, отведенным на дискуссию.

Функции спикера: излагать ясно, кратко и лаконично идеи и предложения, выдвинутые группой.

Каждый участник предлагает группе свою идею. Председатель следит за тем, чтобы ни одна идея (на данном этапе) не комментировалась, не оценивалась, не отвергалась (даже самая фантастическая). Секретарь составляет общий список идей. Процесс выбора идей:

- каждая группа (через презентацию спикера) представляет свои идеи;
- ведущий просит участников высказать отношение к идеям из списка: уточнение, развитие идеи, позитивные стороны, критические замечания, контраргументы, содержательная оценка;
- проясняются непонятные идеи;
- исключаются повторения;
- если во время итогового обсуждения в группе возникла проблема выбора решения, то возможно разрешение данной проблемы путем голосования. Идея, набравшая наибольшее количество голосов, и будет общим решением проблемы.

Группа вырабатывает общий вариант решения проблемы:

- выделение идей, разделяемых большинством;
- определение возможных направлений и способов дальнейшей совместной работы над проблемой.

*Примечание.* Группа может нарисовать схему, отражающую основную смысл принятого решения. Группа также может сформулировать не менее четырех тезисов и представить их в виде сообщения на общем заседании. Один из тезисов при этом может отразить возникшие у группы затруднения и нерешенные вопросы (если таковые имеются).

- Ответьте на контрольные вопросы.

1. Что получилось? Почему?
2. Что не получилось? Почему?

### **Тема 3.13. Метод конкретных ситуаций: кейс-стади**

История разработки кейс-метода. Методы, интегрированные в кейс-метод. Особенности метода кейс-стади. Предмет изучения в кейс-стади. Основные виды кейс-стади.

#### **Практическое занятие 13 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Правила написания текста кейса. Выбор жанра кейса.
2. Диагностика правильности и эффективности кейса.

### 3. Условия использования метода кейса в работе с персоналом организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о методе конкретных ситуаций: кейс-стади;  
*знать*:

- особенности метода кейс-стади;
- правила написания текста кейса;

*уметь*:

- диагностировать правильность и эффективность кейса;
- анализировать конкретную ситуацию;

*владеть* навыками использования метода кейс-стади в организации.

#### **Методические рекомендации**

- Изучить учебный материал по следующей литературе.

1. Лакатос, И. Методология исследовательских программ / И. Лакатос. — М., 2003.

- Акцентировать внимание на этапах решения кейсов:

- 1) знакомство с ситуацией, ее особенностями;
- 2) выделение основной проблемы, факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
- 3) предложение концепций или тем для «мозгового штурма»;
- 4) анализ последствий принятия того или иного решения;
- 5) предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

- Выполнить задание.

1. Разработайте кейс, пользуясь правилами его создания.
2. Продумайте условия его использования в работе с персоналом организации.
3. Продиагностируйте правильность и эффективность вашего кейса.

- Ответьте на контрольные вопросы.

1. Что вызвало наибольшие сложности в разработке кейса? Почему?
2. Как диагностировать правильность и эффективность кейса?

### Тема 3.14. Технология принятия групповых решений

Механизмы и закономерности передачи информации в межличностном общении. Использование психотехнических приемов для организации конструктивного взаимодействия между людьми. Процесс организации группового решения.

#### Практическое занятие 14 – семинар

##### *Вопросы к семинару*

1. Как происходит передача информации в межличностном общении?
2. Какие психотехнические приемы можно использовать для организации конструктивного взаимодействия между людьми?
3. Как организовать принятие группового решения?

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о технологии принятия группового решения;

*знать:*

- механизмы передачи информации в межличностном общении;
- закономерности передачи информации в межличностном общении;

*уметь:*

- грамотно использовать технологию принятия групповых решений;
- анализировать процедуру проведения технологии принятия групповых решений;

*владеть* навыками использования технологии принятия групповых решений.

#### Методические рекомендации

- Изучить технологию принятия групповых решений.
  - Акцентировать внимание на оснащении и порядке работы.
  - Выполнить задания.
1. Подготовьте примеры из практики такого взаимодействия людей, которое привело к улучшению или ухудшению работы коллектива.

2. Смоделируйте ситуацию группового взаимодействия, проанализируйте эффективность использованных приемов.
3. Смоделируйте процедуру группового принятия креативных решений, используя технологию принятия групповых решений.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Как преодолеть страх и волнение перед аудиторией?
2. Какие условия следует учитывать при использовании технологии принятия групповых решений?

### **Тема 3.15. Тренинг в работе с персоналом организации**

Тренинг: понятие, история, задачи, принципы. Типовая структура тренинга: вступительная, основная и заключительная части. Выбор методов обучения в тренинге и условия, от которых зависит этот выбор. Классификация упражнений социально-психологического тренинга. Плюсы тренингов. Минусы тренингов.

#### **Практическое занятие 15 – семинар**

##### ***Вопросы к семинару***

1. Презентационные навыки тренера.
2. Работа с «трудными участниками».
3. Особенности командной работы в организации.

Изучив данную тему, студент должен:

*иметь представление* о тренинге как интенсивном обучении в интерактивной форме;

*знать:*

- структуру тренинга;
- особенности использования тренинга в организации;

*уметь:*

- адаптировать тренинг с учетом специфики аудитории;
- анализировать систему методов обучения;

*владеть* презентационными навыками тренера.

## Методические рекомендации

- Изучить следующие виды тренингов: тренинг командообразования, тайм-менеджмент, «Как активно общаться по телефону», «Эффективный продавец», «Публичное выступление и презентация».

- Акцентировать внимание на условиях тренинга (цели и задачи, группа и ее состав, условия проведения).

- Выполнить задания.

1. Выберите тренинг из представленных выше или любой другой, используемый в работе с организацией, и проанализируйте по следующим критериям: появление тренера в аудитории, представление тренера, знакомство с участниками тренинга, цели и ожидаемые результаты, план занятий, нормы командной работы, методы обучения и условия их выбора, заключительная часть тренинга, подведение итогов, оценка тренинга.

2. Проведите одну из частей выбранного вами тренинга, проанализируйте выполненную работу.

- Ответить на контрольные вопросы.

1. Что такое тренинг в организации? Его особенности.
2. Кто такой тренер?
3. Каковы возможности и ограничения использования тренинга в работе с организацией?

## Вопросы к экзамену

1. Тенденции развития современной организации. Психологический аспект.
2. Социально-психологическая структура организации.
3. Стратегическое управление и организационное развитие.
4. Разработка стратегии организации.
5. Организационная культура. Понятие организационной культуры, типы.
6. Этапы формирования организационной культуры.
7. Организация процесса управления изменениями.
8. Сопrotивление изменениям. Основные этапы сопротивления.
9. Мотивация в организации.
10. Инновационная готовность персонала и социально-психологический климат в организации.
11. Профессиональные кризисы. Методы, средства, технологии работы с профессиональными кризисами.
12. Психотехнологии в работе с организацией.
13. Деловая игра как метод работы с персоналом организации.
14. Ролевая игра как метод работы с персоналом организации.
15. Метод групповой дискуссии. Виды групповой дискуссии.
16. Метод принятия групповых решений.
17. Метод конкретных ситуаций: кейс-стади.
18. Использование тренинга в работе с организацией. Виды тренингов.
19. Предмет и методы организационной психологии, ее взаимосвязь с другими науками.
20. Организация как система. Ситуационный подход в организационной психологии.
21. Психологические проблемы управления организацией.
22. Организация как функция управления. Проблемы и принципы делегирования полномочий.
23. Организационная культура: понятие, методы формирования.
24. Психологические основы стимулирования труда в организации.
25. Профессиональные кризисы. Характеристика, виды кризисов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Основная литература*

1. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А.Н. Занковский. — 2-е изд. — М. : Флинта : МПСИ, 2002. — 647 с.
2. Виноградова, Г.А. Организационная психология : электронное учебное пособие / Г.А. Виноградова, В.В. Пантелеева. — Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016.
3. Пантелеева, В.В. Психологическое консультирование организации : учеб. пособие / В.В. Пантелеева. — Тольятти : Атриум, 2012. — 86 с.
4. Пантелеева, В.В. Специфика консультирования в бизнесе и работы с персоналом : учеб.-метод. пособие / В.В. Пантелеева. — Тольятти : ТГУ, 2008. — 134 с.
5. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / Ю.М. Забродин. — М. : Финстатинформ, 2002. — 359 с.
6. Виноградова, Г.А. Управленческое консультирование : учеб.-метод. пособие / Г.А. Виноградова. — Тольятти : ТГУ, 2008. — 35 с.

### *Дополнительная литература*

7. Вересов, Н.Н. Психология управления / Н.Н. Вересов. — Москва—Воронеж, 2005. — 302 с.
8. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия / А.Л. Журавлев. — М., 2004. — 474 с.
9. Кабаченко, Т.С. Психология управления. В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. — М. : Российское педагогическое общество, 1997. — 323 с.
10. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. — СПб. : Питер, 2003. — 400 с.
11. Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учеб. пособие для студ. вузов / В.Г. Каменская. — М., Академия, 2002. — 160 с.
12. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. — М. : Гардарики, 2005. — 548 с.
13. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология / Е.Н. Кишкель. — М., 2002. — 270 с.



14. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В.И. Кнорринг. — М., 1999. — 528 с.
15. Невис, Э. Организационное консультирование = Organizational Consulting : гештальт-подход (метод) : [пер. с англ.] / Э. Невис. — СПб. : Изд-во Пирожкова, 2002. — 218 с.
16. Райзберг, Ю.А. Психологические основы управления / Ю.А. Райзберг. — М., 2012. — 239 с.
17. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности : учеб. пособие / под ред. В.А. Бодрова. — М., 2003. — 766 с.
18. Тобиас, Л. Психологическое консультирование и менеджмент = Psychological consulting to management: взгляд клинициста : [пер. с англ.] / Л. Тобиас. — М. : Класс, 2003. — 150 с.
19. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. — 423 с.

## ГЛОССАРИЙ

*Анализ работы персонала* – совокупность процедур сбора и анализа информации о содержании, условиях работы и требованиях, предъявляемых к работникам. В результате таких процедур выявляются функциональные обязанности и квалификационные требования к работникам.

*Кадровая политика организации* – объективно обусловленная практика и теория социального управления, выражающая стратегию субъекта управления по отношению к персоналу (кадрам), способному к выполнению сложных видов труда.

*Квалификационные требования* – перечень знаний, навыков, умений, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

*Матрица профессионального поведения человека* – особенности поведения и деятельности субъекта, детерминированные системой профессиональных критериев (ценностей, предпочтений), выходящие за границы и «снимающие» детерминации других поведенческих матриц (нормативной этики, правовых и межличностных отношений).

*Организационная психология* – прикладная отрасль психологии, изучающая основные аспекты деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации. Эффективность работы предприятия в организационной психологии рассматривается на разных уровнях: предприятия в целом, рабочей группы и отдельного индивида.

*Организация* (от лат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) имеет несколько основных значений: 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обуславливающих его строение; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями

целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

*Оценка персонала* — процесс определения эффективности деятельности сотрудников на конкретных рабочих местах, направленный на достижение целей организации.

*Профессиональная компетентность* — главный когнитивный компонент подсистем профессионализма личности, сфера профессионального ведения, круг решаемых вопросов, постоянно расширяющаяся система знаний, позволяющие выполнять профессиональную деятельность с высокой продуктивностью. Структура и содержание профессиональной компетентности во многом определяются спецификой трудовой деятельности.

*Социализация в организационной психологии* — процесс, в ходе которого новые члены какой-либо группы воспринимают установки, ценности и нормы, необходимые для их принятия в группу.

*Управление человеческими ресурсами* — планирование, организация и практическая работа с персоналом организации, ориентированная и предполагающая согласование текущих и перспективных целей и интересов людей и организации.

*Человеческие ресурсы* (человеческий капитал, человеческий потенциал) — качество и ценность способностей сотрудников организации. Содержательно близкое понятие — «профессиональный капитал».

**ДЕЛОВАЯ ИГРА «АРГУМЕНТАЦИЯ»**

Продолжительность игры — 2 часа.

*I. Цель игры*

Основная цель игровой деятельности — получение и применение на практике навыков использования различных методов аргументации для обоснования собственной точки зрения; определение используемых в процессе межличностных коммуникаций методов аргументирования и уловок; выбор оптимальных контраргументов.

*II. Техническая подготовка*

Предварительно перед началом игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников деловой игры : «начальник» и «подчиненный»;
- часы или секундомер;
- таблички с указанием используемых методов аргументации (3–5 методов для каждого участника);
- таблицы наблюдений (5–7 штук) по форме 1.

*III. Участники игры и их функции*

Начальник (заместитель директора по административно-хозяйственной части) получил указание от мэрии города о необходимости уборки закрепленной за предприятием территории. Для уборки необходимо выделить 5 человек.

В задачу начальника входит выполнение указания мэрии, то есть отправка на уборку не менее 5 человек и сохранение благоприятного психологического климата в коллективе.

В ходе игры начальник вызывает для беседы подчиненного руководителя отдела.

Подчиненный (начальник отдела) старается минимизировать число работников, направляемых на уборку территории. В процессе диалога с начальником он использует предложенные преподавателем методы аргументирования и уловки для обоснования собственной позиции.

Наблюдатели (остальные студенты группы, распределенные по парам) анализируют диалог между начальником и подчиненным, технику аргументирования; выделяют используемые методы и уловки и определяют степень эффективности применения каждого из

них. Результаты наблюдений фиксируют в предложенных преподавателем таблицах (табл. 1).

#### IV. Порядок проведения деловой игры

Студенты группы произвольно разбиваются на пары.

Путем жеребьевки в каждой паре определяются «начальник» и «подчиненный». Остальные студенты выступают в роли наблюдателей.

Студенты, выступающие в роли «начальника» и «подчиненного», путем жеребьевки определяют методы аргументации, которые будут использованы ими в ходе деловой игры. Применяемые в процессе переговоров уловки выбираются участниками произвольно.

Переговоры между «начальником» и «подчиненным» продолжаются в течение 5–7 минут, а преподаватель-ассистент фиксирует время. Другой ассистент помогает студентам вести наблюдения и заполнять таблицы, а также фиксирует итоги каждого тура по табл. 2.

Каждой играющей паре для подготовки дается около трех минут.

По команде ведущего переговоры заканчиваются. В результате «начальник» и «подчиненный» должны прийти к решению о том, сколько человек из отдела будет выделено на уборку территории, и сохранить доброжелательные отношения.

Таблица 1

#### Используемые методы аргументации

Начальник			Подчиненный			Общий счет (n:m)
ФИО студентов	Методы аргументации	Уловки	ФИО студентов	Методы аргументации	Уловки	
Иванов А.Ю.	«да» – «но»		Сидоров В.В.			3:2

*Примечание.*  $n$  – количество работников отдела, направляемых на уборку территории;  $m = (5 - n)$ .

#### V. Подведение итогов деловой игры

По окончании каждого тура деловой игры преподаватели проводят анализ правильности определения использованных игроками методов аргументации и уловок (табл. 2).

Таблица 2

## Оценка работы наблюдателей

ФИО студентов-наблюдателей	Методы аргументации		Уловки	
	Количество		Количество	
	правильных ответов	ошибок	правильных ответов	ошибок

Ведущий преподаватель анализирует степень эффективности использования студентами предложенных методов аргументации и уловок и дает рекомендации по более полному использованию потенциала каждого.

По окончании деловой игры студентам можно предложить тест на макиавеллизм, эпиграфом к которому может стать известное высказывание Никколо Макиавелли: «Цель оправдывает средства». Студенты отвечают на 10 вопросов и заполняют табл. 3. Оценочная шкала к тесту приведена в табл. 4.

Таблица 3

## Итоговая таблица к тесту на макиавеллизм

Номер вопроса	Вариант ответа	Балл за ответ
Сумма баллов		

Таблица 4

## Оценочная шкала к тесту на макиавеллизм

Вариант ответа	Балл за ответ
Полностью не согласен	1
Скорее не согласен	2
Согласен на 50 %	3
Скорее согласен	4
Полностью согласен	5

Выберите предпочтительный вариант ответа на приведенные ниже вопросы.

1. Лучший способ управлять людьми — говорить им то, что они хотят слышать.
2. Давая поручение, не надо объяснять реальные причины, а надо предлагать более весомые искусственные причины.
3. Доверяясь кому-то, вы навлекаете на себя опасность.
4. Двигаться вперед трудно без срезания углов.
5. Безопасно считать, что люди склонны к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.
6. Предпринимая действия, не обязательно иметь полную уверенность в моральном праве.
7. Неправда может быть оправдана результатом.
8. Люди с большей легкостью забывают о смерти родственников, чем о потере своей собственности.
9. Люди не будут работать, если их не заставить.
10. Основная часть людей не добра и эгоистична.

Сумма 40 баллов и более — «у вас нет лишних эмоций, вы хладнокровны и решительны».

Сумма 30–40 баллов — «держитесь своих принципов».

Сумма до 30 баллов — «вы хороший парень, но управлять вам будет трудно».