

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.04.2023 16:15:53  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:

Руководитель ПА:

Жалагина Т.А.

Рабочая программа дисциплины (или модуля) (с аннотацией)  
Организационная психология и психология управления

Научная специальность

5.3.3 Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

Для аспирантов 2 курса

Составитель: д.психол.н., профессор Жалагина Т.А.

Тверь, 2022

## **I. Аннотация**

**1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом** Организационная психология и психология управления

### **2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)**

Цель: формирование целостных представлений о психологических проблемах в современных организациях и путях их решения.

Задачи:

- структурирование основных отечественных и зарубежных концепций и методов анализа организаций;
- формирование представлений о проблемных областях в организационном взаимодействии;
- развитие у аспирантов основ профессионального мышления и этики поведения в профессиональной деятельности в организациях.

### **3. Объем дисциплины (или модуля):**

4 зачетные единицы, 144 академических часа, в том числе **контактная работа:** лекции 4 часа; практические занятия 4 часа; **самостоятельная работа:** 136 часов.

**4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю):**

Формируемые компетенции:

УК-5 - способностью планировать и решать задачи собственного профессионального и личностного развития;

ПК-1 - готовностью изучать актуальные проблемы психологии труда, разрабатывать и выдвигать новые идеи, гипотезы в соответствии с научной картиной мира и научными принципами;

ПК-2 - готовностью к освоению методологических основ теоретических и эмпирических исследований психологического содержания трудовой деятельности, готовностью к постановке исследовательских задач, разработке дизайна психологических исследований, обработке, анализу, интерпретации и обобщения результатов исследования профессионально важных качеств представителей разнотипных классов и видов профессий

**5. Форма промежуточной аттестации – зачет.**

**II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельн ая работа (час.)
		Лекции	Практические занятия	
<b>Тема 1.</b> Введение в организационную психологию	17	1	1	15
<b>Тема 2.</b> Базовые категории организационной психологии	15			15
<b>Тема 3.</b> Теории организаций	17	1	1	15
<b>Тема 4.</b> Понятие организация	15			15
<b>Тема 5.</b> Основные характеристики организаций	17	1	1	15
<b>Тема 6.</b> Организационное поведение: уровни анализа	15			15
<b>Тема 7.</b> Человек и работа в организации	18	1	1	16
<b>Тема 8.</b> Специалист и рабочая группа	15			15
<b>Тема 9.</b> Служащий и организация	15			15
<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>136</b>

**III. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)</b>
--	---

<p><b>Владеть:</b> опытом разработки научных гипотез в соответствии с научной картиной мира и научными принципами психологии труда</p>	<p><b>Задание 1.</b> 1. Охарактеризуйте типы организаций по их целевой направленности. 2. Каким образом Вы будите учитывать факторы негативного влияния профессионального стресса?</p>
<p><b>Уметь:</b> управлять процессом генерации креативных идей; разрабатывать средства повышения эффективности труда и управления</p>	<p><b>Задание 2.</b> Сопоставьте понятия: труд, работа, трудовой пост, профессиональная роль, профессиональная компетентность, должностные обязанности. Чем различается содержательное наполнение этих понятий?</p>
<p><b>Знать:</b> механизмы мотивации и психической регуляции профессиональной деятельности.</p>	<p><b>Задание 3.</b> 1. Назовите основные исторические этапы становления организационной психологии. 2. В чем специфика предмета организационной психологии? 3. Каковы основные методы организационной психологии?</p>

#### IV. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)	Вид занятия	Образовательные технологии
<p><b>Тема 1.</b> Введение в организационную психологию</p>	<p>Лекция Практическое занятие</p>	<p>Лекция (традиционная, проблемная, лекция-визуализация, лекция вдвоем, лекция-консультация, лекция с запланированными ошибками и т.д.) Дискуссионные технологии Дистанционные образовательные технологии</p>

<b>Тема 2.</b> Базовые категории организационной психологии	Самостоятельная работа	
<b>Тема 3.</b> Теории организаций	Лекция Практическое занятие	Лекция (традиционная, проблемная, лекция-визуализация, лекция вдвоем, лекция-консультация, лекция с запланированными ошибками и т.д.) Дискуссионные технологии Дистанционные образовательные технологии
<b>Тема 4.</b> Понятие организация	Самостоятельная работа	
<b>Тема 5.</b> Основные характеристики организаций	Лекция Практическое занятие	Лекция (традиционная, проблемная, лекция-визуализация, лекция вдвоем, лекция-консультация, лекция с запланированными ошибками и т.д.) Дискуссионные технологии Дистанционные образовательные технологии
<b>Тема 6.</b> Организационное поведение: уровни анализа	Самостоятельная работа	
<b>Тема 7.</b> Человек и работа в организации	Лекция Практическое занятие	Лекция (традиционная, проблемная, лекция-визуализация, лекция вдвоем, лекция-консультация, лекция с запланированными ошибками и т.д.) Дискуссионные технологии Дистанционные образовательные технологии
<b>Тема 8.</b> Специалист и рабочая группа	Самостоятельная работа	
<b>Тема 9.</b> Служащий и организация	Самостоятельная работа	

## **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 429 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006052-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850630> (дата обращения: 27.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

#### *Дополнительная литература:*

Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. - Москва : Логос, 2020. - 376 с. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-499-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1213703> (дата обращения: 27.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

#### 2) Программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip

- iTALC
- Google Chrome
- и др.

### 3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com);
2. ЭБС «ЮРАИТ» [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru);
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/> ;
4. ЭБС IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>;
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com>;
6. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
7. ЭБС ТвГУ <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы)  
[https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp?](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp?) ;
9. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>,
10. Wiley Online Library <https://onlinelibrary.wiley.com/>
11. Журналы American Institute of Physics (AIP) <http://aip.scitation.org/> ;
12. Журналы American Chemical Society (ACS)  
<https://www.acs.org/content/acs/en.html>;
13. Журналы American Physical Society (APS) <https://journals.aps.org/about>
14. Журналы издательства Taylor&Francis <http://tandfonline.com/> ;
15. Патентная база компании QUESTEL- ORBIT <https://www.orbit.com/> ;
16. БД Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
17. БД Web of Science  
[http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=F5lxbbgnjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F5lxbbgnjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=)
18. Электронная коллекция книг Оксфордского Российского фонда  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tverstate/home.action>
19. Ресурсы издательства Springer Nature <http://link.springer.com/> ;
20. Архивы журналов издательства Oxford University Press  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
21. Архивы журналов издательства Sage Publication <http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
22. Архивы журналов издательства The Institute of Physics  
<http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
23. Архивы журналов издательства Nature <http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
24. Архивы журналов издательства Annual Reviews <http://archive.neicon.ru/xmlui/> .
25. Polpred.com Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>
26. СПС КонсультантПлюс (в сети ТвГУ);
27. ИПС «Законодательство России» <http://pravo.fso.gov.ru/ips.html>
28. Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС  
<http://arbicon.ru/>; КОРБИС <http://corbis.tverlib.ru/catalog/> , АС РСК по НТЛ  
[http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21,DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=](http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21,DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=); ЭКБСОН <http://www.vlibrary.ru>

### 4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. [http:// www.psytest.ru](http://www.psytest.ru)
2. <http://koob.ru>,

3. <http://ihtik.lib.ru>,
4. <http://elibrary.ru>,
5. <http://azps.ru>
6. <http://www.psychology.ru/>
7. <http://psyjournals.ru/>
8. <http://hpsy.ru>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Развернутая программа по освоению дисциплины  
«Организационная психология»

Настоящий раздел содержит рекомендации для слушателей по изучению основных разделов курса, закрепление психологических знаний, выполнение аналитических работ, подготовку проблемных материалов для обсуждения.

УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ самостоятельной работы слушателей:

1. Полное обеспечение слушателей учебной литературой по курсу.
2. Доступность ведущих психологических журналов в библиотеке Тверского государственного университета.
3. Свободный доступ к Интернет-ресурсам в компьютерных классах университета.

Элементы самостоятельной работы студентов

НАЛИЧИЕ учебно-справочных материалов и проблемный характер чтения курса позволяет определить набор основных направлений для самостоятельного (внеаудиторного) изучения данной дисциплины.

По предложенным наиболее актуальным темам слушателям регулярно предлагается подбор и реферирование публикаций ведущих научных журналов (Организационная психология, Вопросы психологии, Психологический журнал, Вестник ТвГУ серия: педагогика и психология и др.); на занятиях организуется обсуждение наиболее интересных публикаций. Знания, умения и навыки, полученные при изучении данного курса, позволяют каждому слушателю самостоятельно выбирать и разрабатывать наиболее актуальные темы.

Внеучебная самостоятельная аналитическая работа сочетается с личностным подходом к оценке событий и явлений психологического содержания.

Тема 1. Введение в организационную психологию

Предмет, задачи, структура организационной психологии. Место организационной психологии в системе психологической науки. Организационная психология как прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях. История развития организационной психологии.

Организационная психология как область междисциплинарных исследований. Основные направления исследований в организационной психологии.

Методы исследования в организационной психологии.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. С какими предметными областями исследования трудовой деятельности человека связана организационная психология?
2. Назовите основные исторические этапы становления организационной психологии.
3. В чем специфика предмета организационной психологии?
4. Каковы основные методы организационной психологии?

## Тема 2. Базовые категории организационной психологии

Основные понятия организационной психологии.

Труд и работа. Структура трудовой деятельности. Организационные формы труда. Процесс труда и трудовые нагрузки. Профессионал и профессиональная роль.

Служащий организации и должностная позиция. Требования к профессионалу и должностные регламентации. Система прав и обязанностей служащего организации.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Чем различается содержательное наполнение следующих понятий: труд, работа, трудовой пост, профессиональная роль, профессиональная компетентность, должностные обязанности?

2. Каким образом соотносятся эти понятия с уровнями анализа деятельности человека в организациях: работающий человек, специалист, служащий организации?

3. На чем основаны процессы регуляции в системе прав и обязанностей служащего в организации?

## Тема 3. Теории организаций

Ранние теории организаций (М. Вебер, Ф.У. Тейлор, А. Файоль). Организация как социальная общность (Э. Мэйо и др.). Теория Х и Y Д. Мак-Грегора. Системные теории организаций. Организация как открытая система. Интеракционистская модель организаций (Ч. Бернанд, Г. Саймон и др.).

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие основные аспекты анализа трудовой деятельности доминировали в ранних теориях организаций?

2. Чем обусловлено развитие организационных теорий социальной ориентации?

3. Какие принципы лежат в основе создания системных теорий организации?

4. В чем суть описания организации как "открытой системы"?

## Тема 4. Понятие организация

Основные определения организации, используемые в организационной психологии.

Типы организаций и их классификации по целевой направленности. Основные функции персонала в организациях, их распределение. Организации в постиндустриальном обществе.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие аспекты выполнения совместной деятельности подчеркиваются в разных определениях организации, используемых в организационной психологии?

2. Каким образом могут быть выделены типы организаций по их целевой направленности?

3. В чем состоят особенности развития новых форм организаций в постиндустриальном обществе?

## Тема 5. Основные характеристики организаций

Целевая структура деятельности организации.

Иерархии внешних и внутренних целей. Задачи и функции персонала, понятие технология.

Структура организации, функциональные подразделения и типы взаимодействий. Размеры и пространственная локализация организаций. Рабочее время и режим работы в организациях.

"Неформальный устав" и традиции организации. Критерии продуктивности и эффективности деятельности организаций.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как строится анализ целевой структуры организации?

2. В чем состоит различие внешних и внутренних целей?

3. Как функциональные и организационные взаимодействия отражены в структуре организации?



4. Какова роль традиций и ценностных ориентаций в длительности существования организации?

Тема 6. Организационное поведение: уровни анализа

Понятие организационное поведение.

Взаимодействия уровня "человек - работа".

Взаимодействия уровня "специалист - рабочая группа/трудовой коллектив".

Взаимодействия уровня "служащий \_\_\_\_\_ - организация".

Межорганизационные взаимодействия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. По каким уровням рассматриваются внутри межорганизационные взаимодействия в организационной психологии?

2. Дайте характеристику направления психологических исследований, соответствующих каждому уровню.

Тема 7. Человек и работа в организации

Психологический анализ деятельности с \_\_\_\_\_ учетом уровня

организационных взаимодействий. Стресс и здоровье работников. Основные субъективные составляющие труда (модель Дж. Олдмана и Дж. Хаккмана). Мотивы и потребности людей в организациях. Взаимосвязи между потребностями и их суммарный эффект. Теории мотивации. Теория мотивации А. Маслоу. Теория мотивации К. Альдерфера. Теория Х-У Д. Мак-Грегора.

Двухфакторная теория мотивации Херцберга. Теория подкрепления мотивов. Теория ожидания. Целевая теория мотивации. Модификация поведения (behavior modification). Практические методы стимулирования деятельности работников. Удовлетворенность трудом. Методы оценки субъективного образа труда.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие факторы негативного влияния профессионального стресса должны учитываться для обеспечения эффективной работы организации? 2. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.

3. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

4. Каковы практические методы стимулирования деятельности работников?

Тема 8. Специалист и рабочая группа

Групповые взаимодействия и \_\_\_\_\_ трудовые роли в группе.

Социометрический статус группы. \_\_\_\_\_ Взаимодействие "исполнитель-руководитель-группа".

Профессиональная карьера и развитие группы. Ролевые позиции "руководитель" и "лидер". Феномен власти. Модель власти в межличностном взаимодействии. Косвенные методы влияния. Лидерство и организационная власть. Лидерство и эволюция власти в организации. Теории лидерства.

Стили руководства. Сплоченность группы. Психологический климат в группе.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем отличие ролевых позиций "руководитель" и "лидер"?

2. Назовите основные теории лидерства?

3. Как влияет стиль руководства на психологический климат в группе?

Тема 9. Служащий и организация

Функциональное распределение обязанностей в организации. Системы оплаты и вознаграждения за труд. Эффекты "отчуждения труда". Нормы труда в организации.

Традиции, мифы в организации. Организационная культура.

Факторы, детерминирующие формирование организационной культуры. Теории организационной культуры. Организационная культура и лидерство. Организационное

развитие. Цели организационного развития. Модели принятия организационных решений. Подходы к организационному развитию: что изменять, как изменять. Микроперспектива.

Макроперспектива. Объекты развития: индивид, группа, организационная система.

Процессы и стадии развития.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем проявляются эффекты "отчуждения труда"?
2. Каковы основные факторы, детерминирующие организационную культуру?
3. В чем заключаются цели организационного развития?
4. Какие основные стадии проходит в течение своего развития организация?

Решить кейс:

#### Организационная культура компании LEVI STRAUSS

Levi Strauss - крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90 -х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам - Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача - создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

независимость: на всех уровнях управления организацией

приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая. Что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

## Типовые задания для проверки самостоятельной работы

### Мини-кейс №1

К вам как менеджеру по персоналу заскочил вечно занятый бригадир из цеха и сказал: «У меня в бригаде есть плохой работник N. Я хочу, чтобы вы организовали его увольнение».

Вопрос: что вы будете делать в таком случае?

### Мини-кейс №2

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Вопрос: Выберете наиболее приемлемый для Вас вариант решения, продемонстрировав широту Вашей эрудиции или проиллюстрировав Вашу точку зрения.

### Задача №1

Сформулируйте личностные качества современного успешного руководителя.

Соотнесите их с содержанием человековедческой (психолого- акмеологической) компетентности.

- Человековедческая (человекоцентрическая) направленность личности и профессионального мышления.

- Человековедческая наблюдательность и проницательность (своеобразное личностно-ориентированное профессиональное зрение)

- Способность видеть все функциональные формы, процессы и нормативы производственной и организационной жизни как человековедческие (личностно-формирующие, личностно-развивающие)

- Способность руководителя придать управленческому воздействию человековедческое, акмеологическое содержание (человекомерность).

- Способность к оптимистическому, проектировочному подходу к работе с персоналом, основанному на вере в человека, в его личностные силы.

### Задача №2

Какими качествами должен обладать президент промышленной компании? Назовите.

## Практикум

### Деловая игра «Интервью»

Четыре разновидности интервью с кандидатами при приеме на работу (О.Громова). Студенты по очереди дают интервью, затем разбиваются на пары. В итоге составляется резюме.

Биографическое используется для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. Например, по какой причине человек сменил работу или чем занимался в течение периода, не включенного в резюме. Ценность этого вида интервью в расширении и уточнении имеющейся информации. С помощью биографических вопросов можно узнать, на что человек ориентирован - на поиск новых возможностей или на качественную долгосрочную работу. Провокативное, или стрессовое интервью помогает выявить «скользкие» моменты. Интервьюер заметил что-то странное и задает вопрос в лоб: «Почему вы опускаете глаза?» или «А почему вы сейчас занервничали?». У каждого, кто устраивается на работу, помимо декларируемых намерений есть и скрытые.

Возможно, студентке хочется подработать во время каникул, а когда начнется учеба, она уволится. Кому-то нравится получать образование за счет работодателей: здесь повысил квалификацию - ушел, там поучился - снова ушел. Чтобы выяснить, что движет нанимающимся на работу, задают вопросы вроде: что будет после того, как вы пройдете у нас обучение? Но даже провокативное интервью надо проводить тактично: не припирать человека

к стенке, а внимательно отмечать в его словах и жестах признаки лжи, двойные послания или несоответствие сказанному. Впрочем, некоторые руководители прибегают и к откровенно жестким методам: могут плеснуть в кандидата водой или «случайно» пролить ему на костюм кофе, чтобы посмотреть на реакцию.

Ситуационное интервью строят на «примерах из жизни». «Клиент раздражен и требует руководителя. Ваши действия?». Или: «С чего вы начнете работу в этой должности?». В зависимости от предложенного претендентом решения делают вывод, владеет ли он необходимыми поведенческими шаблонами, умеет ли ставить цели, способен ли «разруливать» проблемы. Такое интервью очень эффективно при поиске кандидата на должность линейного менеджера. Собеседование же с исполнителем лучше заменить профессиональным тестированием: секретарю

21

дают что-то напечатать или предлагают пройти тест на владение типовыми офисными программами.

Критериальное интервью используют в основном западные компании, в которых уже разработан определенный профиль требований к сотрудникам. Им нужен вполне конкретный уровень лидерства, общительности и подобных качеств, который иногда даже выражен количественно. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю. Здесь часто дают задания типа «Перечислите три своих самых сильных качества и три самых слабых» или «Назовите три самых сильных и три самых слабых качества руководителя», «Оцените свои аналитические способности по 10-балльной шкале». Затем все, что говорил кандидат, оценивается.

Тест на определение типа мотивационных потребностей путём наблюдения за поведением сотрудника.<sup>1</sup>

Самое сложное для менеджеров - узнать, какими мотивами руководствуются их подчиненные. Лучший показатель ведущих мотивов сотрудников - их поведение. Наблюдательные управляющие знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их мотивационных потребностях. При этом управляющий должен выполнять правило: фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения - это наиболее часто повторяющийся, а следовательно, характерный для человека набор реакций. Такой набор реакций тесно связан с потребностями. Именно поэтому по данному набору можно выявить мотивационный тип подчиненного - и решить, чем стимулировать его желание работать и добиваться процветания для родной компании.

Ниже перечислены поведенческие "наборы", соответствующие определенному ведущему мотиву личности.

Мотив - социальный статус.

Поведение:

носит дорогую одежду, а стремится иметь символы положения в обществе: офис, титул, и т. д., а хочет соответствовать корпоративным ценностям, отдает предпочтение дорогим аксессуарам, ценит все престижное, а стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой. Вознаграждение должно придавать подчиненному больший вес в глазах руководства: высокий титул, офис, пользование определенной столовой или клубом, право носить редкие или уникальные вещи (например, галстук), право на машину с шофером, обращение начальника с ним как с равным. Мотив - надежность.

Поведение:

одевается чисто и аккуратно, следует давно установившимся привычкам, негативно воспринимает нововведения в организации, а любит вдаваться в подробности, беспокоен, если его критикуют, защищается в любом случае и до последнего, любит правила и инструкции, а нуждается в точности и ясности инструкций, трудоголик, без инструкций чувствует

дискомфорт. Люди этого типа любят действовать в рамках хорошо определенной структуры в ситуациях, когда им предоставляется всестороннее руководство. Они должны быть вознаграждены: отзывами, которые вселят в них чувство поддержки, безопасности и уверенности в будущем; краткосрочными целями и частой обратной связью; детальным объяснением всех аспектов политики компании, особенно влекущих за собой изменения; ясными инструкциями, точно выражающими требования; хорошими программами социальных льгот; высокой оценкой длительного стажа работы и преданности фирме; возможностью быстрого доступа к начальнику в необходимое время; вознаграждениями, которые наделяют правом быть членом команды.

Мотив - чувство принадлежности.

Поведение:

любит быть членом клубов, посещать пабы, получает удовольствие от игры команды, соответствует ценностным ориентациям группы, предан ценностям команды, перед тем, как принять решение, любит делиться своим мнением, выступает против перемен, если это беспокоит группу, стремится быть популярным, умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать своих товарищей по команде в курсе дела.

Люди с социальными потребностями хотят принадлежать к какому-либо коллективу, Им нравятся: подтверждения, что их деятельность отвечает целям команды, призывы быть преданными команде, условия обучения, помогающие команде совершенствоваться, вознаграждение, подчеркивающее общие усилия, возможности взаимодействовать с командой во время работы, а поддержка начальства.

Мотив - соперник.

Поведение:

много работает, чтобы достичь цели, а рискует, любит испытывать свои силы, а организатор игр ("жизнь - это состязание"), ревниво относится к соперникам, а хочет всегда побеждать, не умеет проигрывать, плохо работает с командами, "индивидуалист". Поощрить его можно тем, что связано с напряжением сил и завоеванием общественного признания. К примеру: содействием его целям и частой обратной связью, новыми сложными задачами, публичным признанием его результатов, призами для "самых лучших", членством в престижных клубах. Такие люди обычно очень ревниво относятся к появлению новых сотрудников, которые подают большие надежды, видя в них соперников и боясь остаться побежденными. Наиболее частая проблема, связанная с работниками подобного типа, особенно если они занимают высокие посты, - им свойственно вести себя (часто неосознанно) так, чтобы устранить того, кто кажется им лучше них, даже ценой больших потерь для своей компании.

Мотив - признание.

Поведение:

испытывает потребность и любит похвалу, обращает внимание на успехи, кичится наградами, любит быть в центре внимания, много работает, хочет добиться успеха. Такого сотрудника можно вознаградить постановкой краткосрочных целей и быстрой обратной связью, похвалой - письменной и устной, обнародованием результатов его работы, общественной похвалой, призами различного рода.

Мотив - власть.

Поведение:

любит принимать решения, любит организовывать работу других, получает удовольствие от руководства работой других, четко мыслит и умеет хорошо выражать свои идеи, любит участвовать в руководстве делами, может принимать трудные решения, может выступать с конструктивной критикой деятельности организации, проявляет инициативу. Поощрить его можно так: дать более широкие полномочия по мере улучшения результатов его деятельности, делегировать ему большую часть работы, доверять сложную работу,

которая допускает управление другими, позволить выполнять представительскую роль, вовлекать в обсуждение профессиональных советов и допускать его участие в принятии решений, проводить регулярное обсуждение будущих перспектив.

Вопросы к зачету

1. Модели организационного поведения.
2. Особенности организационной культуры с точки зрения организационного поведения.
3. Содержательные теории мотивации и их применение.
4. Процессуальные теории мотивации и их применение.
5. Стимулирование: его основные формы и механизмы влияния на поведение.
6. Мотивация и стимулирование: сходство и различия.
7. Поощрение и наказание как методы стимулирования.
8. Экономическое стимулирование. Достоинства и недостатки.
9. Ролевое поведение как форма организационного поведения.
10. Статус как проявление определенной системы взаимоотношений в организации.
11. Коммуникативные потребности людей и их реализация в рамках организации.
12. Коммуникативные барьеры в организации.
13. Адаптация личности в организации.
14. Формирование индивидуального поведения в организации.
15. Персональное развитие в организации: основные подходы в рамках различных моделей организационного поведения.
16. Проблемное поведение. Типы проблемных работников.
17. Стрессы, связанные с работой. Влияние стрессового поведения на организацию.
18. Групповая динамика.
19. Взаимодействие личности и группы. Конструктивное и деструктивное развитие отношений.
20. Руководство и лидерство.
21. Организационный климат.
22. Природа организационных изменений.
23. Задачи организационного развития и изменение организационного поведения.
24. Принципы создания команды в организации.
25. Методы исследования организационного поведения.
26. Национальное и интернациональное в организационном поведении. Специфика российских организаций.

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

## **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			







