

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА

Кафедра психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

Направление подготовки: 37.03.01 *Психология*  
*Направленность (профиль) образовательной программы*  
*Социальная психология*

Квалификация (степень) «бакалавр»

*Заочная форма обучения*

Красноярск 2020

Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» составлена доцентом  
кафедры социальной психологии Т.Г.Авдеевой

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры социальной психологии

протокол № 6 от «17» мая 2017 г.

Заведующий кафедрой О.В.Груздева



Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО

«17» мая 2017 г. Протокол № 4

Председатель НМСС (Н) О.В. Груздева



Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» составлена к.п.н., доцентом, доцентом кафедры социальной психологии Авдеевой Т.Г.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры социальной психологии протокол № 6 от «17» мая 2018 г.

Заведующий кафедрой



Груздева О.В.

Одобрено научно-методическим советом ИППО протокол № 5 от «11» июня 2018 г.

Председатель



Кухар М.А.

Рабочая программа дисциплины составлена: кандидатом психологических наук, доцентом кафедры психологии Авдеевой Т.Г.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры психологии  
протокол № 4 от «08» мая 2019 г.

Заведующий кафедрой



Е.Ю. Дубовик

Одобрено научно-методическим советом ИППО по направлению 44.03.02 Психолого-педагогическое образование протокол № 5 от «15» мая 2019 г.

Председатель НМСН(С) ИППО Т.Г. Авдеева



Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры психологии протокол № 4 от «11» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой



Е.Ю. Дубовик

Одобрено научно-методическим советом ИППО по направлению 37.03.01 Психология протокол № 5 от «20» мая 2020 г.

Председатель НМСН(С) ИППО

Т.А. Шкерина



## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 37.03.01 Психология, утвержденным приказом Министерством образования и науки Российской Федерации от 07.08.2014 № 946; Федеральным законом «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; профессиональным стандартом Психолог в социальной сфере, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 N 682н; нормативно-правовыми документами, регламентирующими образовательный процесс в КГПУ им. В.П. Астафьева по направленности (профилю) образовательной Социальная психология, очной формы обучения в институте психолого-педагогического образования КГПУ им. В.П. Астафьева с присвоением квалификации бакалавр.

### 1.2. Дисциплина относится к базовой части учебного плана.

«Организационная психология» принадлежит профессиональному циклу дисциплин Б1.Б.5.9 и изучается в 4 семестре.

Трудоёмкость дисциплины включает в себя общий объем времени, отведенного на изучение дисциплины в 2 З.Е. (72 часа), в том числе 12 часов контактных, 56 часов на самостоятельную работу и 4 часа на итоговую аттестацию (зачет) (для обучающихся по заочной форме).

**1.3. Цели освоения дисциплины** – ознакомление с общими и специальными основами социально-психологических знаний, необходимых для более глубокого понимания и лучшего усвоения тех разделов «Организационной психологии», которые связаны с производственной деятельностью, с принятием решений и развитием организации.

Дисциплина «Организационная психология» предназначена для ознакомления обучающихся с данными исследования социально-психологических закономерностей в

области производства; с методами психологического воздействия, направленного на формирование организационной культуры и организационного поведения человека, его ценностных ориентаций.

Содержание и технологии преподавания данного курса направлены на подготовку бакалавров к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью бакалавриата и видами будущей профессиональной деятельности.

#### 1.4.Разделы дисциплины:

Раздел 1. Основы организационной психологии.

Раздел 2.Организационная культура и ее взаимоотношения с культурной социализацией общества.

#### 1.5. Планируемые результаты обучения

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими **общепрофессиональными компетенциями:**

способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);

способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-13).

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты обучения по дисциплине (дескрипторы)	Код результата обучения (компетенция)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- знакомство с предметом и проблемным полем организационной психологии;</li> <li>- овладение понятийным аппаратом отрасли;</li> <li>- формирование умений решать прикладные задачи в области организационной психологии</li> </ul>	<p><b><u>Знать:</u></b> основные типы проблем, затрудняющих эффективное функционирование персонала современных организаций, и способы их разрешения с учетом возможностей применения в конкретных организационных условиях</p>	<p>способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6)</p>
	<p><b><u>Уметь:</u></b> выделять соответствующие специфике организационные проблемы с учетом профессиональных компетенций и этических норм работы психолога.</p>	<p>способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-13)</p>

	<p><b><u>Владеть:</u></b>          средствами психологического анализа различных форм организационных взаимодействий с выходом на определение специфики проблем, характерных для сотрудников конкретных организаций</p>	
--	---	--

### **1.6. Контроль результатов освоения дисциплины.**

В процессе изучения обучающимися дисциплины предполагается использовать следующие методы текущего контроля успеваемости: эссе, заполнение сравнительной таблицы, практическая работа, решение кейсов, учебный проект. По окончании курса «Организационная психология» предполагается зачет. Оценочные средства результатов освоения дисциплины, критерии оценки выполнения заданий представлены в разделе «Фонды оценочных средств для проведения промежуточной аттестации»:

### **1.7. Перечень образовательных технологий.**

1. Современное традиционное обучение (лекционно-семинарская-зачетная система).
2. Педагогические технологии на основе активизации и интенсификации деятельности обучающихся (активные методы обучения):
  - а) проблемное обучение;
  - б) интерактивные технологии (дискуссия, деловые игры).
  - в) Технология проектного обучения (Кейс-стади метод)

## 2. Организационно-методические документы

### 2.1. Технологическая карта обучения дисциплине

#### «Организационная психология»

для обучающихся образовательной программы

по направлению подготовки 37.03.01 Психология (степень бакалавр)

Направленность(профиль) образовательной программы Социальная психология

по заочной форме

(общая трудоемкость 2 кред.ед.)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего часов	контактных часов				Внеауди-торных часов	Формы и методы контроля	Итоговый контроль
		Всего	лекций	семинаров	лабор-х работ			
<b>Раздел 1. Основы организационной психологии</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>20</b>		
Организационная психология как научная и прикладная дисциплина.	12	2	1	1		10	Эссе Сравнительная таблица	
Основы коммуникаций в организации и их значение	12	2	1	1		10	Практическая работа	
<b>Раздел 2. Организационная культура и ее взаимоотношения с культурной социализацией общества.</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>36</b>		
Организационная культура и ее сущность	21	3	1	2		18	Решение кейсов	
Организационная культура и ее влияние на поведение людей в организации	23	5	1	4		18	Учебный проект «Определение типа организационной культуры в вузе»	
Форма итогового контроля по уч. плану <b>зачет</b>	<b>4</b>							<b>4</b>
<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>56</b>		



## **2.2. Содержание основных разделов и тем дисциплины**

Курс построен на принципе чередования теоретических и практических блоков, что позволяет не только закреплять полученную в рамках курса информацию, но и творчески подходить к осмыслению и решению практических, стоящих перед преподавателем, задач. Структура учебного курса разработана в виде иерархической системы, для которой характерна взаимосвязь между целями курса, решаемыми задачами, темами и деятельностью студентов.

### **Раздел 1. Основы организационной психологии**

Тема 1. Введение. Организационная психология (ОП) как научная и прикладная дисциплина. Понятие о предмете ОП. Категориальный аппарат ОП. Принципы, задачи ОП. Научный статус ОП. Методы исследования ОП.

Тема 2. Основы коммуникаций в организации и их значение. Нисходящие и восходящие коммуникации и обратная связь. Структура коммуникаций: линейная, фронтальная, радиальная, иерархическая, круговая, гармоничная. Коммуникативные барьеры: физические, психологические и семантические. Виды коммуникации: вербальная, невербальная, электронная и т.д. Формальное и неформальное общение, их особенности и значение в управлении. Коммуникативные техники и межличностные процессы. Манипулятивные технологии в общении. Этика делового общения.

### **Раздел 2. Организационная культура и ее взаимоотношения с культурной социализацией общества.**

Тема 1. Организационная культура и ее сущность. Понятие «организационная культура» (ОК) Элементы ОК. Характеристика ОК. Психологический и экономический контракты, их влияние на формирование организационной культуры предприятия. Организационное развитие: теоретические основы и методы.

Тема 2. Организационная культура и ее влияние на поведение людей в организации. Социокультурные особенности самосознания. Стадии трансформации личности на примере Российского общества. Социальный стереотип и его границы. Культурные стереотипы и их отличие от социальных. Сознание и его виды: тоталитарное и демократическое, коллективное и индивидуалистическое. Социокультурные факторы, определяющие отношение личности к новациям. Методы исследования организационной культуры.

## **2.3. Методические рекомендации по освоению дисциплины**

### **«Организационная психология»**

#### **для обучающихся основной профессиональной образовательной программы**

Направление подготовки 37.03.01 Психология,  
направленность (профиль) образовательной программы  
Социальная психология

Учебная дисциплина «Организационная психология» предназначена для обучающихся по направлению 37.03.01 «Психология». Она формирует обобщенные, теоретические психолого-педагогические взгляды на процесс современного образования и навыки самостоятельной организации учебного процесса. Роль этой дисциплины в том, что она способствует профессиональному и научно-практическому самоопределению обучающихся в сфере получаемых профессиональных знаний, формирует профессиональное самосознание будущих психологов и вносит свой вклад в ценностную

ориентацию. Изучение учебной дисциплины осуществляется на научной основе, с использованием современных методов развивающего обучения. В методике преподавания учебной дисциплины классические приемы, развивающие теоретическое мышление, аналитико-синтетические способности обучающихся, необходимо сочетать с методами активного обучения, актуализирующего творческие способности слушателей.

Материалы, которые обучающиеся должны усвоить в результате изучения данного курса, предлагаются в форме аудиторной и самостоятельной работы. На лекциях излагаются наиболее сложные и содержательно важные проблемы, систематизируются научные знания. Важной формой обучения является самостоятельная работа обучающихся. Ее цели – расширение знаний, полученных на лекциях и семинарских занятиях, подготовка рефератов по предложенным темам. Для оказания педагогически целесообразной помощи в самостоятельной работе необходимо проводить консультации. На консультациях обсуждаются организация и методика самостоятельной работы, разъясняется содержание дополнительных источников из списка литературы, уточняются научные данные и результаты исследований, решаются вопросы методологического характера. Результаты обучения оцениваются при помощи промежуточного и итогового контроля. Промежуточный контроль усвоения полученных студентами знаний и сформированных умений осуществляется в ходе выполнения контрольных мероприятий, а также при рассмотрении письменных работ и кейсов. Рекомендуются индивидуальные собеседования со студентами в форме, свободно выбираемой преподавателем. Контроль и самоконтроль за усвоением материала осуществляется посредством контрольных вопросов, решения кейсов, обсуждений на семинарах.

Особое место в рамках дисциплины отводится самостоятельной работе, во внеаудиторное время. Самостоятельная работа включает подготовку по теоретическому материалу с использованием различных форм работы:

1. Эссе;
2. Составление сравнительной таблицы формирования этапов становления организационной психологии;
3. Выполнение практических работ;
4. Решение кейсов;
5. Разработка учебного проекта.

**Эссе** – это вид внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по написанию сочинения небольшого объема и свободной композиции на частную тему, трактуемую субъективно и обычно неполно. Тематика эссе должна быть актуальной, затрагивающей современные проблемы области изучения дисциплины. Обучающийся должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. Этот вид работы требует от обучающегося умения четко выражать мысли как в письменной форме, так и посредством логических рассуждений, ясно излагать свою точку зрения.

Эссе, как правило, имеет задание, посвященное решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины, общее проблемное поле, на основании чего обучающийся сам формулирует тему. При раскрытии темы он должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения. Эссе может быть представлено на практическом занятии, научных конференциях.

*Алгоритм построения эссе:*

1. Внимательно прочитать задание, выбрать тему или сформулировать собственную тему не только актуальную по своему значению, но и оригинальную и интересную по содержанию;

2. Подобрать и изучить источники по теме, содержащуюся в них информацию;
3. Выбрать главное и второстепенное;
4. Составить план эссе;
5. Лаконично, но емко раскрыть содержание проблемы и свои подходы к ее решению;

оформить эссе и сдать в установленный срок.

*Критерии оценки:*

- новизна, оригинальность идеи, подхода;
- реалистичность оценки существующего положения дел;
- полезность и реалистичность предложенной идеи;
- значимость реализации данной идеи, подхода, широта охвата;
- художественная выразительность, яркость, образность изложения;
- грамотность изложения;
- эссе представлено в срок.

#### **Сравнительная таблица**

Данные сравнительные таблицы помогают увидеть обучающимся не только отличительные признаки объектов, но и позволяют быстрее и прочнее запоминать информацию. Данная работа позволяет развивать помимо умения работы с текстом, следующие умения: выделять ключевые слова; систематизировать необходимую информацию; анализировать, сравнивать и обобщать информацию; развитие монологической речи (монологическая речь – это, как известно, речь одного лица, выражающего в более или менее развёрнутой форме свои мысли, намерения, оценку событий и т.д.); возникает потребность в поиске дополнительной информации.

Таким образом, составление сводной (обобщающей) таблицы по теме — это вид самостоятельной работы обучающегося по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. В рамках таблицы наглядно отображаются как разделы одной темы (одноплановый материал), так и разделы разных тем (многоплановый материал). Такие таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания.

*Этапы составления сравнительных таблиц:*

- 1) выделить существенные признаки (линии), по которым целесообразно провести сопоставление;
- 2) сформулировать их в виде краткого плана, записать в первую графу таблицы;
- 3) в соответствующие графы горизонтально заносятся сведения по каждой линии сравнения;
- 4) формулируется частный вывод о сходстве и различии сравниваемых объектах;
- 5) итоги всей сравнительной работы сходятся в общем выводе.
- Роль обучающегося при составлении таких таблиц заключается в следующем: изучить информацию по теме; выбрать оптимальную форму таблицы; информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы; пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.
- *Критерии оценки составления таблицы:*
- соответствие содержания теме;

- – логичность структуры таблицы;
- – правильный отбор информации;
- – наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- – работа соответствует по оформлению всем требованиям и сдана в срок.

### **Практическая работа**

Приступая к выполнению практической работы, обучающимся необходимо ознакомиться с краткими теоретическими и учебно-методическими материалами по теме практической работы, ответить на вопросы для закрепления теоретического материала.

Все задания к практической работе выполняются в соответствии с инструкцией, анализируя полученные в ходе занятия.

### **Решение кейсов**

Решение кейсов – это вид самостоятельной работы обучающихся по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. Оформляются кейсы и эталоны ответов к ним письменно.

*При решении кейса обучающиеся должны:*

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: – проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; – определить проблему; – прояснить и согласовать цели; – выдвинуть возможные альтернативы; – оценить варианты и выбрать один из них.

Решая кейс, обучающиеся должны продемонстрировать следующие умения:

– определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их. различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

– понимание более широкого контекста, в рамках которого находится ситуация: как она связана с другими проблемами, что меняется во внешней среде и может повлиять на ситуацию, какие ограничения будут налагаться этим контекстом;

– умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, поскольку у вас никогда не будет полной информации;

– определение того, какая имеющаяся или доступная информация может повлиять на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;

– умение разбираться в представлениях о ситуации – ваших и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации);

– умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, что вы понимаете, что действительно происходит – основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;

– с учетом этого понимания – умение разработать необходимые действия;

– умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;

– умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять.

*Методика решения практического задания (кейса):*

1. Понимание задачи. Необходимо понять, что от вас требуется: усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса; какого рода требуется результат; должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти; если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий; какая форма презентации требуется, каковы требования к ней; сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса (ситуации). После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса: – просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации: – если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их; – после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными. – структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные; – рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

3. Составление описания ситуации. Опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы: – Кто считает, что является проблемой, и почему? – На каком основании базируется мнение этих людей? – Что происходит (или не происходит), когда и где? – Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему? – Что составляет более широкий контекст существующей ситуации? – Кто или что может влиять на проблемную ситуацию? – Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они? – Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностика проблемы. Процесс определения проблемы включает в себя следующие действия: – вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний; – вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня». – изучите обстоятельства возникновения ситуации; – не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза. – отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений, и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем. На этой стадии следует: – письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем; – при наличии нескольких проблем следует установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность – что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность – как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость – можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы. Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив. Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути решения проблемы. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия, метафора и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего из них. На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов.

При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление результатов решения практической задачи в соответствии с перечнем вопросов, которые приведены к каждой конкретной ситуации, полученной обучающимся.

### **Учебный проект**

Учебный проект или исследование с точки зрения обучающегося — это возможность максимального раскрытия своего творческого потенциала. Это деятельность, позволит проявить себя индивидуально или в группе, попробовать свои силы, приложить свои знания, принести пользу, показать публично достигнутый результат.

Это деятельность, направленная на решение интересной проблемы, сформулированной зачастую самими обучающимися в виде задачи, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей.

*Учебный проект* – это комплекс поисковых, исследовательских, расчетных, графических и других видов работ, выполняемых обучающимися самостоятельно с целью практического или теоретического решения значимой проблемы. Учебный проект является основной формой организации познавательной деятельности обучающихся в рамках метода проектов. Главная цель любого проекта - формирование различных ключевых компетенций, под которыми в современной педагогике понимаются комплексные свойства личности, включающие взаимосвязанные знания, умения, ценности, а также готовность мобилизовать их в необходимой ситуации.

Проектная деятельность обучающихся – совместная учебная и познавательная, творческая деятельность, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижения общего результата деятельности.

В процессе проектной деятельности формируются следующие компетенции:

- 1) рефлексивные умения;
- 2) поисковые (исследовательские) умения;
- 3) умения и навыки работы в сотрудничестве;

- 4) менеджерские умения и навыки;
- 5) коммуникативные умения;
- 6) презентационные умения.

Именно проектная деятельность способна сделать учебный процесс для обучающегося личностно значимым, таким, в котором он сможет полностью раскрыть свой творческий потенциал, проявить свои исследовательские способности, активность, фантазию, креативность, самостоятельность. При использовании данного подхода представляется возможность соединить цели образования, профессиональную деятельность, а также перейти от воспроизведения знания к его практическому применению.

Информационный проект призван научить обучающихся добывать и анализировать информацию. Информационные проекты направлены на сбор информации о каком-то объекте, явлении, на ознакомление участников проекта с этой информацией, ее анализ и обобщение фактов, предназначенный для широкой аудитории. Такие проекты требуют хорошо продуманной структуры, возможности систематической коррекции по ходу работы над проектом. Информационные проекты могут интегрироваться в исследовательские проекты и становиться их частью, модулем.

Структура информационного проекта:

- 1) цель проекта, его актуальность;
- 2) поиск, анализ и обобщение имеющейся информации;
- 3) формулирование выводов и рекомендаций по реализации конечного продукта;
- 4) оформление конечного результата, его презентация и защита, размещение в сети Интернет или локальных сетях, телеконференция.

*Методика работы над проектом включает в себя следующие этапы.*

1. Подготовительный (мотивация, целеполагание, осознание проблемной ситуации, выбор темы, постановка цели проекта).

2. Проектировочный (общее планирование, построение конкретного плана деятельности, продумывание всех элементов деятельности, распределение заданий в работе с учетом выбранной позиции, самостоятельная работа, групповая работа, семинар, «мозговой штурм», практикум...).

3. Практический (исследование проблемы, темы, сбор и обработка данных, получение нового продукта, результата проектной деятельности за счет выполнения определенных действий, интерпретация результатов, графическое представление результатов, оформление документации).

4. Аналитический (сравнение планируемых и реальных результатов, обобщение, выводы).

5. Контрольно-корректировочный (анализ успехов и ошибок, поиск способов коррекции ошибок, исправление проекта в соответствии с реальным состоянием дел).

6. Заключительный (представление содержания работы, обоснование выводов, защита проекта).

7. Оценка результатов (рефлексия) (анализ выполнения проекта, причины успехов и неудач).

*Критерии оценки учебного проекта:*

При выборе модели защиты проекта следует учесть, будут ли видны в презентации все компоненты проекта:

- полнота раскрытия темы;
- оригинальность решения проблемы;
- ценность и новизна полученного проектного продукта;
- самостоятельность работы над проектом, роль отдельных групп или лиц в коллективном проекте;
- научность, артистизм, убедительность и выразительность выступления;

- раскрытие содержания проекта на презентации;
- использование средств наглядности, технических средств, ответы на вопросы.

### 3. Компоненты мониторинга учебных достижений обучающихся

#### 3.1. Технологическая карта рейтинга дисциплины

Наименование дисциплины	Уровень/ ступень образования	Статус дисциплины в рабочем учебном плане	Количество зачетных единиц/ кредитов
<b>Организационная психология</b>	бакалавр	базовая	72 часа (2 кредита)
Смежные дисциплины по учебному плану			
Предшествующие: (в период обучения в бакалавриате) социальная психология, основы социальной работы, основы психологического консультирования и др.)			
Последующие: дисциплина изучается в 4 семестре параллельно с дисциплинами психология труда, психология семьи и семейное консультирование и др.			

<b>ВХОДНОЙ РАЗДЕЛ</b> (проверка «остаточных» знаний по ранее изученным смежным дисциплинам)			
Виды контроля	Форма работы	Количество баллов 5%	
		min	max
«Входной» рейтинг-контроль	эссе	3	5
<b>ИТОГО:</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

<b>БАЗОВЫЙ РАЗДЕЛ №1</b>			
Виды контроля	Форма самостоятельной работы	Количество 20%	
		min	max
Текущая работа	1. Анализ становления организационной психологии (сравнительная таблица)	6	10
Текущая работа	2. Практическая работа	6	10
<b>ИТОГО:</b>		<b>12</b>	<b>20</b>

<b>БАЗОВЫЙ РАЗДЕЛ №2</b>			
Виды контроля	Форма самостоятельной работы	Количество баллов 30%	
		min	max
Текущая работа	1.Решение кейсов	18	30
<b>ИТОГО:</b>		<b>18</b>	<b>30</b>



<b>БАЗОВЫЙ РАЗДЕЛ № 3</b>			
<b>Виды контроля</b>	<b>Форма самостоятельной работы</b>	<b>Количество баллов 35%</b>	
		min	max
Текущая работа	Учебный проект «Определение типа организационной культуры в вузе»	22	35
<b>ИТОГО:</b>		<b>22</b>	<b>35</b>

<b>ИТОГОВЫЙ РАЗДЕЛ</b>			
<b>Вид контроля</b>	<b>Форма работы</b>	<b>Количество баллов 10%</b>	
		min	max
Промежуточный	Зачет	5	10
<b>ИТОГО:</b>		<b>5</b>	<b>10</b>
<b>ВСЕГО:</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

**Соответствие рейтинговых баллов оценке:**

<b>Общее количество набранных баллов</b>	<b>Оценка</b>
0-60	Не зачет
61-100	Зачет

\*При количестве рейтинговых баллов более 100, необходимо рассчитывать рейтинг учебных достижений обучающегося для определения оценки кратно 100 баллам.

**Фонд оценочных средств (контрольно-измерительные материалы)**

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Красноярский государственный педагогический университет  
им. В.П. Астафьева»**

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра-разработчик - кафедра психологии

**УТВЕРЖДЕНО**

на заседании кафедры психологии  
протокол № 4 от «11» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой      Е.Ю. Дубовик

**ОДОБРЕНО**

на заседании учебно-методического совета  
ИППО протокол № 5 от «20» мая 2020 г.

председатель НМСС(Н) ИППО Т.А. Шкерина



**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

**Организационная психология**

37.03.01. Психология

Направленность(профиль) образовательной программы

«Социальная психология»

квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Составитель: Т.Г.Авдеева, к.пс.н., доцент

## **Экспертное заключение**

на фонд оценочных средств (для проведения текущего контроля

успеваемости и промежуточной аттестации)

по дисциплине **«Организационная психология»**

направление подготовки **37.03.01 Психология**

направленность (профиль) образовательной программы

**Социальная психология**

Степень (квалификация) **Бакалавр**

## ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НА ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Представленный фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и профессиональному стандарту Психолог в социальной сфере.

Предлагаемые формы и средства аттестации адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 37.03.01 Психология, направленность (профиль) образовательной программы Социальная психология.

Оценочные средства и критерии оценивания представлены в полном объеме. Формы оценочных средств, включенных в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС, установленных в Положении о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре – в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» утвержденного приказом ректора № 297 (п) от 28.04.2018.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки по указанной направленности (профиля) образовательной программы.

Директор  
МБУ «КЦСОН Кировского района»



Л.М. Сафонова

## 1. Назначение фонда оценочных средств

**1.1. Целью** создания ФОС дисциплины «Организационная психология» является установление соответствия учебных достижений обучающихся запланированным результатам обучения и требованиям основной профессиональной образовательной программы (ОПОП), рабочей программы дисциплины (РПД).

**1.2. ФОС** по дисциплине решает следующие **задачи**:

- контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора общекультурных (ОК) компетенций обучающихся.

- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Университета.

**1.3. ФОС** разработан на основании нормативных **документов**:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология (уровень бакалавр);

- образовательной программы высшего образования по направлению 37.03.01 Психология, направленность (профиль) образовательной программы Социальная психологи»;

- Положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования (программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки кадров научно-педагогических кадров в аспирантуре) в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева».

## 2. Перечень компетенций подлежащих формированию в рамках дисциплины «Организационная психология»

**2.1. Перечень компетенций**, формируемых в процессе изучения дисциплины «Организационная психология»:

**(ОК-6)** способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия ).

**(ПК-13)** способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.

### 2.2. Оценочные средства

Компетенция	Дисциплины, практики, участвующие в формировании данной компетенции	Тип контроля	Оценочное средство/КИМ	
			Номер	Форма
<b>(ОК-6)</b> (способностью работать в коллективе,	Иностранный язык, педагогика (общая педагогика, социальная	Текущий контроль успеваемости	1	Эссе
			2	Составление сравнительной

толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия ).	педагогика), общая психология, психология воспитания, психология личности и индивидуальности, социальная психология, дифференциальная психология, конфликтология, Основы тренинговой работы, технологии работы с разными социальными группами, этнология, психология труда, психология управления, основы эффективной коммуникации, командообразование и тайм-менеджмент, Психологическая помощь персоналу организации, психологическое сопровождение процесса адаптации, социальные основы профилактики экстремизма и зависимых форм поведения в молодежной среде	Промежуточная аттестация	3	таблицы
			4	Практическая работа
			5	Решение кейсов
			6	Учебный проект
				Зачет

### 3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Организационная психология»

3.1 Фонды оценочных средств включают: вопросы к зачету

3.2. Оценочные средства

3.2.1 Оценочное средство - вопросы к зачету

Критерии оценивания по оценочному средству 6 вопросы к зачету

Формируемые компетенции	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций	Пороговый уровень сформированности компетенций
-------------------------	--	--	--

	(87-100 баллов) зачтено	(73-86 баллов) зачтено	(60-72 балла) зачтено
<b>(ОК-6)</b> способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Обучающийся на продвинутом уровне демонстрирует знание системы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Обучающийся имеет базовый уровень знаний системы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Обучающийся на пороговом уровне демонстрирует знание системы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
<b>(ПК-13)</b> способность к проведению работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.	Обучающийся на продвинутом уровне демонстрирует проведение работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.	Обучающийся имеет базовый уровень проведения работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.	Обучающийся на пороговом уровне демонстрирует знание системы проведения работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.

Менее 60 баллов – компетенция не сформирована

#### 4. Фонд оценочных средств для текущей аттестации по дисциплине «Организационная психология»

4.1. Фонды оценочных средств включают: выполнение практических заданий, решение кейсов, написание эссе и защиту учебных проектов.

4.2. Критерии оценивания см. в технологической карте рейтинга рабочей программы дисциплины

4.2.1. Критерии оценивания по оценочному средству 1 -Эссе

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Стиль изложения	1
Аргументированность	2
Новизна	2
Максимальный балл	5

#### 4.2.2. Критерии оценивания по оценочному средству 2 – Сравнительная таблица

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Логика построения	3
Последовательность изложения материала	3
Аргументация	4
Максимальный балл	10

#### 4.2.3. Критерии оценивания по оценочному средству 3 – практическая работа

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Ответы на вопросы полные, обучающийся опирается на теоретические знания психологии и других наук	4
Аргументированность выводов	4
Выводы сформулированы на основе анализа и обобщения материала	2
Максимальный балл	10

#### 4.2.4. Критерии оценивания по оценочному средству 4 – кейсы

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам	10
Оригинальность подхода (новаторство, креативность)	10
Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, комплексность решения)	10
Максимальный балл	30

#### 4.2.6. Критерии оценивания по оценочному средству 5– учебный проект

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Полнота раскрытия темы	5
Актуальность	10
Качество презентации (отчета) учебного проекта	10
Завершенность деятельности по учебному проекту	10
Максимальный балл	35



## **5. Оценочные средства (контрольно-измерительные материалы)**

### **5.1. Типовые вопросы к зачету по дисциплине «Организационная психология»**

1. Раскройте основные подходы и базовые концепции в понимании организационной психологии.
2. Раскройте сущность ролевого поведения в организации и его связь с культурой организации.
3. Обоснуйте роль статус как проявление особенностей системы взаимоотношений в организации.
4. Охарактеризуйте связь статуса, организационной культуры и ролевого поведения.
5. Выделите основные характеристики удовлетворенности трудом и психологического климата в коллективе.
6. Рассмотрите коммуникативные потребности людей и их реализацию в рамках организации.
12. Выделите и опишите коммуникативные барьеры в организации и особенности их преодоления.
13. Раскройте особенности влияния адаптации отдельного работника на успешность деятельности организации в целом.
14. Охарактеризуйте психологический климат как психологический феномен.
15. Дайте характеристику основных факторов, влияющих на формирование организационного климата.
16. Выделите и раскройте основные сходства и отличия оптимального и неоптимального климата в организации.
17. Определите сущность межличностных и организационных конфликтов.
18. Охарактеризуйте основные причины конфликтов в организации и предложите меры профилактики.
19. Выделите факторы возникновения конфликтов: информационные, структурные, ценностные, отношений и поведенческие. Объясните их влияние на развитие конфликта.
20. Раскройте природу организационных изменений и психологические аспекты в реагировании на изменения: принятие и сопротивление.
21. Раскройте особенности влияния нововведений в организации на поведение сотрудников.
22. Определите и раскройте основные функции психолога в организации.

### **5.2 Примерная тематика для написания эссе**

1. Психология профессионального отбора.
2. Человеческий фактор в управлении.
3. Личность современного руководителя.
4. Деловое общение руководителя.
5. Психологическая культура труда.
6. Социально-психологические особенности освоения новой должности.
7. Авторитет руководителя.
8. Структура коллектива.
9. Психологические особенности маркетинга.
10. Психология менеджмента.
11. Психология рыночных отношений..
12. Стресс и борьба с ним.
13. Межличностные отношения в коллективе.
14. Ведение деловых переговоров.
15. Типология руководителей.

### 5.3.Задания для практической работы

#### Задание 1. Сформулировать миссию ИППО

*Цель:* овладеть навыком формулировки миссии организации.

*Порядок работы*

1. Ознакомьтесь с критериями формулировки миссии организации. Определите основные критерии для разработки миссии организации.
2. Ознакомьтесь с примерами миссии организации. Какие виды формулировок миссии могут быть?
3. Сформулируйте миссию ИППО используя технику «SOFT-анализ» (рис. 1).
4. Сделайте вывод по результатам работы.

#### Критерии формулировки миссии организации

*Чтобы правильно выбрать миссию, в ее формулировке можно отразить:*

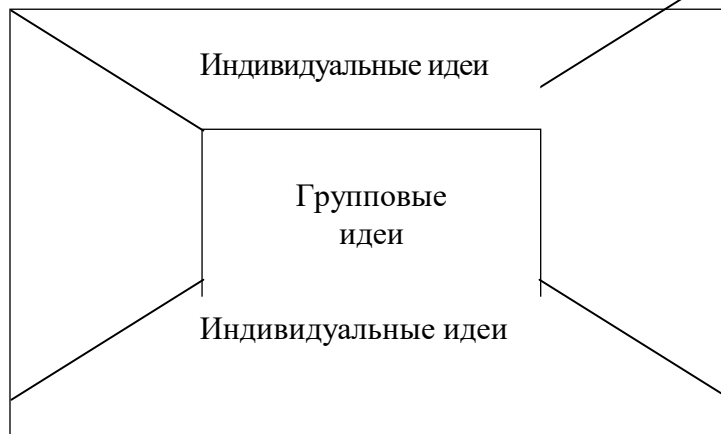
- запросы, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников и общества);
- главную цель, к которой она стремится (например, быть лидером);
- продукт, который производит компания (услуги, работы);
- технологии, которые она использует;
- на каких рынках работает;
- какие ценности проповедует организация;
- каковы принципы ее деятельности.

#### ПРИМЕРЫ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Миссия факультета менеджмента университета «Н» состоит в том, чтобы быть международно признанным лидером в менеджмент-образовании и научных исследованиях в области менеджмента.
- Миссией автомобильной компании «Дженерал моторс» является «предоставление такого качества продукции и услуг, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры уверены в нашем успехе, а держатели наших акций получают наилучшую отдачу на свои капиталовложения» (миссия диверсифицирована). А миссия дочерней компании «Шевроле» сформулирована гораздо уже: «Производство удобных и экономичных автомобилей и грузовиков».
- Миссия может быть сформулирована в виде девиза и лозунга: «Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех» или: «Своим трудом улучшим нашу жизнь и создадим лучшее общество».

#### Техника «SOFT-анализ»

*Цель:* сформировать картину общих представлений о миссии Социально-гуманитарного института.



*Шаги:*

- 1) участники разбиты на группы;
- 2) в каждой группе имеется таблица для проведения SOFT-анализа;
- 3) каждая группа участников предлагает свои идеи и предложения по формулировке миссии Социально-гуманитарного института, заполняет SOFT-таблицы;
- 4) каждый студент в группе пишет идеи в своей ячейке таблицы, затем при групповом обсуждении в центр таблицы выносятся общие идеи (индивидуальная и групповая работа);
- 5) группы предлагают свои SOFT-таблицы для пленарного обсуждения (групповая работа);
- 6) общие идеи групп сводятся в единый бланк SOFT-таблицы, лидеры систематизируют идеи (групповая работа);
- 7) обсуждение вопроса: каким образом качественно сформулированная миссия Социально-гуманитарного института может оказать влияние на совершенствование студентов (дискуссия).

**Задание 2.** Выявить основные критерии анализа корпоративной культуры.

*Цель:* овладеть навыками анализа корпоративной культуры.

*Порядок работы*

1. Ознакомьтесь с анкетой (табл. 1). Дайте ответ на каждый из приведенных в таблице вопросов. Подсчитайте общее число очков. Для сравнения внизу табл. 1 приводятся очки, характеризующие компании, обладающие сильной, средней и слабой организационной культурой.
2. Выявите основные критерии анализа корпоративной культуры исходя из анкетных данных.
3. Определите, какие задачи может решить менеджер по персоналу, получив результаты анкетирования.
4. Сделайте вывод по результатам работы.

*Таблица 1*

**Анкета, характеризующая процесс приобщения вновь принятых в компанию сотрудников к ее корпоративной культуре**

Виды деятельности	Не подходит к данной компании		Среднее значение	Очень подходит к данной компании	
	1	2		4	5
Лица, принятые на работу, проходят интенсивное обучение хотя бы в течение недели	1	2	3	4	5
В анкетах для поступающих на работу выделяются основные черты, которые считаются важными для успешной работы в компании, эти черты определены весьма конкретно, и лицо, проводящее собеседование, фиксирует все свидетельства наличия конкретной черты	1	2	3	4	5
Кандидаты на поступление на работу проходят, по крайней мере, четыре подробных собеседования	1	2	3	4	5
В процессе отбора кандидатов при поступлении на работу компания фиксирует не только положительные, но и отрицательные черты	1	2	3	4	5

Принятые на работу сотрудники много работают, проходят интенсивное обучение, представляющее большую сложность, и (или) выполняют в течение первых месяцев второстепенные задания	1	2	3	4	5
Напряженность этого начального периода способствует возникновению определенной сплоченности между принятыми	1	2	3	4	5
Все работники в каждой конкретной области начинают с самого низа, независимо от своего предыдущего опыта и образования	1	2	3	4	5
Системы поощрения и продвижения по служебной лестнице в качестве обязательного условия определяют достижение мастерства в сфере своей деятельности	1	2	3	4	5

Виды деятельности	Не подходит к данной компании		Среднее значение	Очень подходит к данной компании	
	1	2		4	5
Карьера профессиональных работников внутри компании последовательно развивается в течение 6–10 лет, проведенных в компании	1	2	3	4	5
Системы поощрения, стимулирование совершенствования рабочих навыков, критерии для продвижения по служебной лестнице и другие необходимые вехи на пути к успеху являются в высшей степени согласованными	1	2	3	4	5
Практически все профессионально подготовленные работники фирмы могут определить и объяснить основные культурные ценности компании, которые ими всеми разделяются	1	2	3	4	5
Действия руководства очень редко идут вразрез с этими общими ценностями	1	2	3	4	5
В тех случаях, когда компания должна выбирать между тем, что необходимо сделать для достижения краткосрочных или долгосрочных целей, выбор обычно будет сделан в пользу последних	1	2	3	4	5
В организации поощряются отношения «наставник–ученик»	1	2	3	4	5
Работники часто идут на жертвы ради компании, поскольку они преданы этим общим ценностям	1	2	3	4	5
Практически во всех областях у кандидатов высокий потенциал	1	2	3	4	5

Компании, много работающие над приобщением своих сотрудников к организационной культуре

от 80 до 25 очков

Компании, плохо работающие над приобщением своих сотрудников к организационной культуре

ниже 25 очков

**Задание 2.** Дать оценку организации на основе организационных характеристик и видов организационных структур.

*Цель:* закрепить навыки практического анализа организации.

*Порядок работы*

1. Прочитайте текст «Рекламное агентство "Компас"» .
2. Сформулируйте миссию, цель рекламного агентства «Компас» в сложившихся условиях.
3. Определите организационную структуру рекламного агентства «Компас».
4. Определите стратегию рекламного агентства «Компас» в сложившихся условиях.
5. Какие послышки были использованы менеджерами агентства для реорганизации? Что, на ваш взгляд, не учтено?
6. Какие проблемы позволит решить реорганизация, а какие – нет? Какие дополнительные проблемы могут возникнуть?
7. Сделайте вывод.

### Рекламное агентство «Компас»

«Компас» – рекламное агентство с персоналом в несколько сот человек. Оно осуществляет следующие виды услуг:

- информационное обеспечение различных рекламных и массовых мероприятий (афиши, плакаты, листовки и т. п.);
- планирование рекламных кампаний в средствах массовой информации (СМИ);
- маркетинговые исследования рекламных мероприятий.

Доход агентства составляют 5%-е выплаты от прибыли СМИ или прямая оплата услуг. Организационная структура агентства представлена на рис. 4. Как показано на схеме, «Компас» подразделяется на три основные части: творческое, маркетинговое, отчетно-финансовое отделения. Все они укомплектованы квалифицированными сотрудниками.

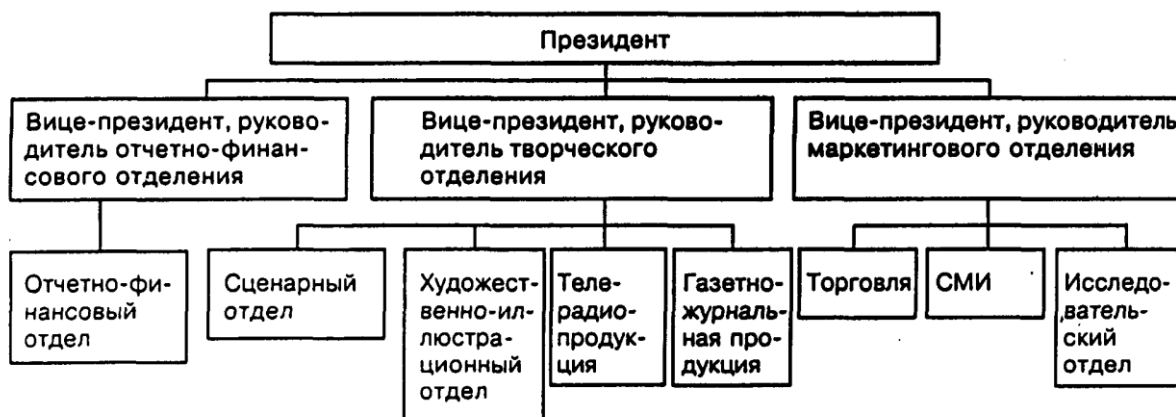


Рис. 4. Схема организационной структуры рекламного агентства «Компас»

Творческое отделение, в свою очередь, подразделяется на 4 отдела: сценарный, художественно-иллюстрационный, газетно-журнальной и телерадиорекламной продукции.

Маркетинговое отделение сосредоточивает усилия на отборе и оценке средств массовой информации, в которых можно организовать рекламную деятельность. Оно подразделяется на 3 отдела: массовой информации, торговли, исследовательский.

Отчетно-финансовое отделение является посредником между клиентами и агентством. Оно осуществляет также распределение работ по отделам, выдает сообщения о результатах работы персонала (анализирует работу в организации).

В определенный момент в агентстве возник ряд проблем, связанных с внутренним взаимодействием. Например, отчетно-финансовое отделение являлось центром, через который проходили все контакты с клиентурой, но на практике стала осуществляться все более прочная связь между персоналом других двух отделений и их клиентами. Другой проблемой стали разногласия между сотрудниками отчетно-финансового отделения и творческого и маркетингового отделений. Причина разногласий – критерий оценки работы.

Например, реклама, созданная в творческом отделении, могла удовлетворять потребности клиента, но считалась неинтересной с точки зрения коллег из отчетно-финансового отделения. Или же маркетинговые исследования, по мнению коллег, считались высокопрофессиональными, но в то же время не удовлетворяли клиентов.

Стоит также отметить, что произошли определенные изменения во внешней среде организации: усилилась конкуренция, изменились потребности клиентуры – из относительно стабильной внешняя среда становилась все более изменчивой и непредсказуемой.

Таким образом, перед менеджерами агентства встала задача провести реорганизацию с целью повышения адаптивности и обеспечения более согласованной и эффективной работы. В результате вместо трех отделений появились мини-компании. Персонал был разбит на клиентурные отделы и размещен в разных частях здания агентства.

**Задание 1.** Дать оценку организационному поведению.

*Цель:* овладеть навыками анализа организационного поведения.

*Порядок работы*

6. Прочитайте текст «Анатолий, Дмитрий, Геннадий».
7. Объясните мотивацию Анатолия, Дмитрия и Геннадия с помощью одной или нескольких теорий мотивации.
8. Определите группу ключевых потребностей, которые доминируют у каждого из этих подчиненных.
9. Прочитайте текст «Антон уходит с работы».
10. Считаете ли вы, что решение Антона уйти с работы напрямую связано с его чувством самоуважения?
11. Что вы думаете об удовлетворенности Антона своей работой и его чувстве преданности организации? Какое отношение имеет данный случай к исследованиям основных факторов, определяющих удовлетворенность и преданность, а также их последствий?
12. Какой урок может извлечь компания из данного случая? Что она может и должна предпринять в этой связи?
13. Сделайте вывод по результатам работы об особенностях организационного поведения.

### **Анатолий, Дмитрий, Геннадий**

Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников – Анатолия, Дмитрия и Геннадия. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, чтобы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Анатолий относится к тому типу людей, которых трудно понять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих маленьких детей) и считает ее центром своей жизни. Лучше всего говорит об Анатолии тот факт, что он принадлежит к поколению «шестидесятых» и глубоко верит в ценности этих годов. В результате то, что компания реально может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего более. В общем, Анатолий выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать что-либо сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но все же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему разрешали «делать все по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дмитрий во многом не похож на Анатолия. Как и Анатолий, он приятный парень, но в отличие от него он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения; он в высшей степени предан компании. Проблема Димы в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представлять перед другими отделами компании и руководством.

Геннадий, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью меняет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что и компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждение, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Гена – очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает на компанию. Его предыдущий начальник отмечал, что Гене все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

### **Антон уходит с работы**

Компании увольняют своих сотрудников. Люди не уверены в завтрашнем дне. Принимая во внимание нестабильную ситуацию в экономике, кому придет в голову уйти с надежного рабочего места?

Возможно, это покажется странным, но хорошие люди – ценные работники – делают это ежедневно. Обычно они поступают так в поисках лучшего места. Возьмем для примера Антона, опытного страхового агента в страховой компании, который, заполняя необходимые для увольнения бумаги, написал: «Эта работа мне не подходит. Мне хотелось бы более активно участвовать в принятии тех решений, которые имеют ко мне непосредственное отношение, а также иметь больше возможностей показать, на что я способен. Мне всегда не хватало объективной обратной связи относительно качества моей работы, кроме того, компания не ставит нас в известность о своих планах на будущее. В общем, большую часть времени я чувствовал себя незначительным винтиком в общем механизме».

В ответ на вопрос, могла ли компания сделать что-либо, чтобы изменить ситуацию, Антон просто ответил: «Наверное, нет».

Почему так много подающих надежды сотрудников уходит с работы? И почему так много других остаются, поскольку у них нет ничего лучшего, но работают спустя рукава? Одна из основных причин, указанная Антоном, совершенно очевидна и часто встречается во многих организациях: неспособность вызвать и поддерживать в сотрудниках чувство самоуважения.

Компании должны быть заинтересованы в том, чтобы сотрудники типа Антона испытывали чувство самоуважения. Приложив к этому определенные усилия, компания значительно выиграет, сократив затраты на обучение новых сотрудников и уменьшив текучесть кадров, и в результате повысит производительность труда и качество работы, а также получит инновационное мышление и дружную командную работу.

Специалисты по работе с персоналом и менеджеры могут значительно способствовать успеху компании, развивая в сотрудниках сознание своей необходимости, защищенности, индивидуальности, сопричастности и компетентности. Каким образом? Придавая большее значение всем важным компонентам самооценки сотрудников и понимая, что именно способствует, а что препятствует развитию этих компонентов.

Антон сомневается в том, что его компания когда-либо изменится, но другие организации предпринимают решительные шаги на пути развития и укрепления чувства самоуважения в своих

сотрудниках. В результате они добиваются сокращения текучести кадров, увеличивают производительность труда и снижают расходы на обучение новых сотрудников.

#### 5.4. КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ – КЕЙСЫ

##### • Кейс 1

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигранные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?



## 2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

### • Кейс 2

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

• **Кейс 3**

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999-го компания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатке и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его плану каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

*Вопросы для обсуждения*

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?

2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Учитывает ли она его сильные стороны? Какие и каким образом?

• **Кейс 4**

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых

нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

#### • **Кейс 5**

*Характеристика организации:* Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

*Общая ситуация:* Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

*Задание к кейсу:* Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

- **Кейс 6**

*Характеристика организации:* Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

*Общая ситуация:* Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

*Задание к кейсу:* Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

- **Кейс 7**

*Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

*Общая ситуация:* В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

*Задание к кейсу:* Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

- **Кейс 8**

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассесмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

*Задание к кейсу:* Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

#### • Кейс 9

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2002 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2004 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

*Задание к кейсу:* Какие меры нужно предпринять службе управления персоналом для решения задачи?

#### • Кейс 10

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.

- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.

- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.

- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

*Задание к кейсу:* Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

- **Кейс 11**

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.

2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.

3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

*Задание к кейсу:* Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

- **Кейс 12**

Перед Мариной стояла дилемма, как ей поступить. Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрытия существенной части наличности от налогов.

Марина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем,

старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Николай предложил Марине поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Марина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Мариной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Марине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Марины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Марина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Марина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Марину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Мариной встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Она понимала что, даже если она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела оставалась ее совесть. Времени для принятия решения было совсем мало.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной конфликтной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Марине в данной ситуации?

### **5.5 Учебный проект «Определение типа организационной культуры в вузе»**

1. Определить, какой тип культуры преобладает в нашем вузе.
2. Какие признаки этого и других типов культуры проявляются (перечислить)?
3. Какие признаки культуры личностного развития ещё не сформированы?
4. Предложить простые, очевидные меры для преобразования господствующего типа культуры в культуру личностного развития: по изменению организационной структуры, по выбору целей деятельности, формированию традиций, изменению стиля общения, разрешению конфликтов.

### 3.3. Анализ результатов обучения и перечень корректирующих мероприятий по учебной дисциплине «Организационная психология»

#### Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины на 2018/2019 учебный год:

В рабочую программу дисциплины вносятся следующие изменения:

1. Список литературы обновлен учебными и учебно-методическими изданиями, электронными образовательными ресурсами. Обновлен перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.

2. Обновлен перечень лицензионного программного обеспечения.

3. В фонд оценочных средств внесены изменения в соответствии с приказом «Об утверждении Положения о фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации» от 28.04.2018 № 297 (п)

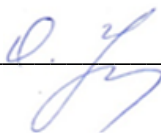
Дополнения и изменения в рабочей программе на 2018/2019 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. Изменен титульный лист;
2. Обновлен список литературы.

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры социальной психологии протокол № 6 от «17» мая 2018 г.

Внесенные изменения утверждаю:  
Заведующий кафедрой О.В. Груздева

\_\_\_\_\_ 

Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО «11» июня 2018 г. Протокол № 5

Председатель НМСС (Н) \_\_\_\_\_



М.А. Кухар



### **Лист внесения изменений**

Дополнения и изменения рабочей программы на 2018/2019 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. На титульном листе РПД и ФОС изменено название ведомственной принадлежности «Министерство науки и высшего образования» на основании приказа «о внесении изменений в сведения о КГПУ им. В.П. Астафьева» от 15.07.2018 № 457 (п).

### **Лист внесения изменений**

Дополнения и изменения в рабочую программу дисциплины на 2020/2021 учебный год

В рабочую программу дисциплины вносятся следующие изменения:

1. Обновлено титульные листы рабочей программы, фонда оценочных средств в связи с изменением ведомственной принадлежности – Министерству просвещения Российской Федерации.
2. Обновлено и согласована с Научной библиотекой КГПУ им. В.П. Астафьева «Карта литературного обеспечения (включая электронные ресурсы)», содержащая основную и дополнительную литературу литературы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.
3. Обновлено «Карта материально-технической базы дисциплины», включающая аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы обучающихся в КГПУ им. В.П. Астафьева) и комплекс лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры-разработчика: психологии.

«11» мая 2020 г., протокол № 4

Внесенные изменения утверждаю:

Заведующий кафедрой

Е.Ю. Дубовик



Одобрено НМСС(Н)

№ 5 от «20» мая 2020 г.

Председатель

Т.А. Шкерина



### Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в рабочей программе на 2019/2020 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. Список литературы обновлен учебными и учебно-методическими изданиями, электронными образовательными ресурсами.
2. Обновлен перечень лицензионного программного обеспечения.

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » 2019г.

Внесенные изменения утверждаю

Заведующий кафедрой

Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки)  
ИППО  
« \_\_\_\_\_ » 2019 г. Протокол № \_\_\_\_\_

Председатель НМСС (Н) \_\_\_\_\_

## 4. УЧЕБНЫЕ РЕСУРСЫ

### 4.1. КАРТА ЛИТЕРАТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Организационная психология

для обучающихся образовательной программы

по направлению подготовки 37.03.01 Психология (степень бакалавр)

Направленность(профиль) образовательной программы Социальная психология по заочной форме

Наименование	Место хранения/электронный адрес	Кол-во экземпляров/ точек доступа
<b>Основная литература</b>		
<b>Бухалков, М. И.</b> Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст] : учебное пособие / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 192 с	Научная библиотека	10
Кабаченко, Т. С.. Психология управления [Текст] : учебное пособие / Т.С. Кабаченко. - М. : Педагогическое общество России, 2005. - 384	Научная библиотека	17
<b>Аширов, Д. А.</b> Организационное поведение [Текст] : учебник / Д. А. Аширов. - М. : Велби : Проспект, 2006. - 360 с. - Библиогр.: с. 355.	Научная библиотека	13
<b>Мандель, Б.Р.</b> Современная организационная психология. Модульный курс : учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 446 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-7369-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435528">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=435528</a>	Университетская библиотека ONLINE	Индивидуальный неограниченный доступ
<b>Грошев, И.В.</b> Организационная культура : учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 535 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02384-7 ;То же [Электронный ресурс]. -URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119433">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119433</a>	Университетская библиотека ONLINE	Индивидуальный неограниченный доступ
<b>Дополнительная литература</b>		
<b>Карташова, Л. В.</b> Организационное поведение [Текст] : учебное пособие / Л. В. Карташова. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 157 с.	Научная библиотека	14
<b>Платонов, Ю.П.</b> Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях [Текст] : в 2-х т. / Ю. П. Платонов. - СПб. : Речь. - ISBN 5-9268-0578-3. Т. 1. - 2007. - 416 с.	Научная библиотека	10



**4.2. Карта материально-технической базы дисциплины**  
**«Организационная психология»**  
**Для обучающихся образовательной программы**  
**37.03.01 Психология**

**Направленность (профиль) образовательной программы**  
**Социальная психология**  
**Заочная форма обучения**

Аудитория	Оборудование
для проведения занятий лекционного типа	
ауд. 2-01  (660049, г. Красноярск, ул. К. Маркса, 100)	- доска учебная, проектор
для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	
ауд. 2-02  ауд. 2-04  (660049, г. Красноярск, ул. К. Маркса, 100)	Учебная доска-1 шт
для самостоятельной работы	
ауд. 2-06          660049, г. Красноярск, ул. К. Маркса, 100	- Компьютер-10шт, интерактивная доска с встроенным проектором-1шт, телевизор-1шт, учебно-методическая литература (ПО: Microsoft® Windows® 7 Professional Лицензия Dreamspark (MSDN AA); Kaspersky Endpoint Security – Лиц сертификат №2304- 180417-031116- 577-384; 7-Zip - (Свободная лицензия GPL); Adobe Acrobat Reader – (Свободная лицензия); Google Chrome – (Свободная лицензия); Mozilla Firefox – (Свободная лицензия); LibreOffice – (Свободная лицензия GPL); XnView – (Свободная лицензия); Java – (Свободная лицензия); VLC – (Свободная лицензия). Консультант Плюс - (Свободная лицензия для учебных целей); Гарант - (Свободная лицензия для учебных целей))

