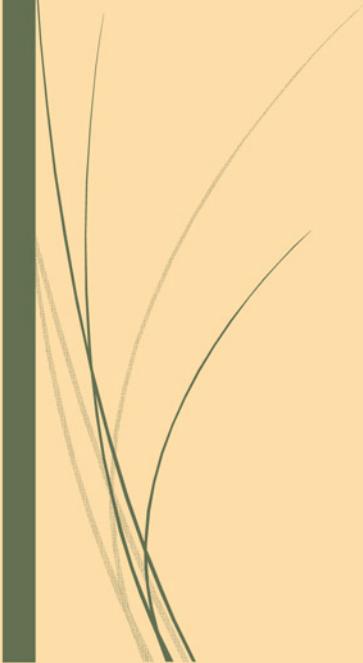


# БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИЯ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева»  
Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра социальной психологии

# **БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИЯ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ-МАРШРУТИЗАТОР**

КРАСНОЯРСК  
2018

ББК 88.4  
Б 598

***Составители:***

*М.В. Горнякова, А.А. Дьячук* (раздел 1)  
*Т.Ю. Тодышева* (раздел 2)  
*О.И. Титова* (раздел 3)  
*Т.Ю. Тодышева, О.И. Титова* (раздел 4)

***Под общей редакцией:***

*М.В. Горняковой, О.В. Груздевой*

***Рецензенты:***

Кандидат психологических наук, доцент  
*М.В. Сафонова*

Б 598 **Бизнес-психология:** учебное пособие-маршрутизатор по магистерской программе по направлению подготовки 37.04.01 Психология, Бизнес-психология / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2018. – 116 с.

Предназначена для магистрантов направления подготовки 37.04.01 Психология. Направленность (профиль) образовательной программы Бизнес-психология.

Ориентирует в основных вопросах и содержании учебных модулей, практик, позволяет организовать самостоятельную работу.

ББК 88.4

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ. Пояснительная записка.....	4
<b>РАЗДЕЛ I.</b>	
<b>Методологические основы психологического сопровождения современной организации (М.В. Горнякова, А.А. Дьячук) .....</b>	<b>11</b>
1.1. Теоретические установки по теме раздела.....	11
1.2. Задания для самостоятельной работы.....	26
1.3. Литература: основная, дополнительная, рекомендованная к прочтению .....	47
<b>РАЗДЕЛ II.</b>	
<b>Психологическое и методическое сопровождение бизнес-процессов в организации (Т.Ю. Тодышева).....</b>	<b>52</b>
2.1. Теоретические установки по теме раздела.....	52
2.2. Задания для самостоятельной работы.....	55
2.3. Литература: основная, дополнительная, рекомендованная к прочтению .....	63
<b>РАЗДЕЛ III.</b>	
<b>Психологическое сопровождение управления персоналом (О.И. Титова).....</b>	<b>65</b>
3.1. Теоретические установки по теме раздела.....	55
3.2. Задания для самостоятельной работы.....	71
3.3. Литература: основная, дополнительная, рекомендованная к прочтению .....	83
<b>РАЗДЕЛ IV. Психологическая помощь персоналу организации (Т.Ю. Тодышева, О.И. Титова) .....</b>	<b>85</b>
4.1. Теоретические установки по теме раздела.....	85
4.2. Задания для самостоятельной работы.....	96
4.3. Литература: основная, дополнительная, рекомендованная к прочтению .....	100
ПРЕПОДАВАТЕЛИ ПРОГРАММЫ .....	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	113

## Введение

Общество вступило в исторически новое состояние, когда главным ресурсом общественного развития становится человек, его образованность и профессиональная компетентность, нравственные и личностные качества, субъектная активность.

Проблема качества образования неизбежно приводит вузы, колледжи и техникумы к необходимости пересмотра классических образовательных программ и поиску новых возможностей для обучения и развития конкурентоспособного профессионала. По мнению исследователей, рынок вносит принципиальные изменения в систему взаимоотношения сфер образования и производства и предъявляет новые требования к личности, которая должна быть заинтересована в получении образования на уровне высших мировых достижений (С.В. Иванова, Н.В. Корнейченко, Е.Б. Лактионова, Р.Е. Пономарев).

В полной мере эта ситуация касается обучения, развития и воспитания профессиональных психологов – специалистов, основной точкой приложения усилий которых является оказание помощи и поддержки процессам и людям. Быстроменяющаяся среда требует устойчивости, гибкости и уверенности в ситуации постоянных изменений не только от отдельного человека, но и от современной организации.

Международные исследования, направленные на анализ мировых тенденций в сфере организационного развития и управления, показывают, что демографические сдвиги, ускорение темпа социальных перемен, глобальность и нестандартность стоящих перед современной организацией задач формируют потребность не только в грамотном управлении, но и в профессиональном психологическом сопровождении предприятий и учреждений вне зависимости от сферы

их деятельности, юридической принадлежности и масштабности. Сложившаяся ситуация наглядно доказывает, что востребованность профессиональных психологов на рынке труда сегодня определяется не только социальной сферой и сферой образования. Производственные предприятия, коммерческие организации, государственные и частные учреждения нуждаются в системном и целенаправленном социально-психологическом сопровождении персонала и ключевых процессов для обеспечения результативности, эффективности деятельности и устойчивости на современном рынке.

Сфера высшего образования не может оставаться в стороне от актуальных потребностей бизнес-среды. Если проблема подготовки профессиональных «управленцев» решается сегодня достаточно системно и вариативно, то подготовка специалистов в HR-сфере требует дополнительных усилий. Очень часто вопросами психологического обеспечения бизнес-процессов, управления персоналом, обучения, развития, карьерного продвижения сотрудников в организации занимаются специалисты кадровой, экономической служб, непосредственные руководители. Недостаточный уровень профессионализма в решении задач психологического сопровождения значительно снижает эффективность деятельности таких специалистов, возрастают риски «разбалансировки» внутренней среды организации и, как следствие, потери достигнутых ею позиций на рынке. В ходе решения задач активного привлечения и удержания персонала, перестройки внутренних процессов и внешних связей, работы с лидерами и создания корпоративной культуры руководители предприятий выходят с запросами к образовательным учреждениям.

Образовательная программа магистратуры «Бизнес-психология» разработана и подготовлена специалистами кафедры социальной психологии ИППО Красноярского госу-

дарственного педагогического университета им. В.П. Астафьева в рамках направления 37.04.01 «Психология» в ответ на актуальные потребности среды региона в квалифицированных кадрах в области психологического сопровождения людей и процессов в организации.

Цель программы: подготовка квалифицированных психологов для осуществления профессионального психологического сопровождения ключевых процессов в государственных и коммерческих организациях, учреждениях системы образования, службах занятости, на производственных предприятиях.

Выпускник, освоивший программу:

- получает ученую степень магистра психологии и диплом государственного образца;
- имеет возможность продолжить магистерское диссертационное исследование, поступив в аспирантуру КГПУ им. В.П. Астафьева;
- сможет осуществлять свою профессиональную деятельность в сфере организационного консультирования, кадрового управления, социально-психологического сопровождения работы с персоналом в коммерческих, образовательных организациях; административных органах; научно-исследовательских и консалтинговых организациях.

Программа ориентирована на разные категории обучающихся: помимо выпускников бакалавриата, планирующих свою профессиональную карьеру, это действующие специалисты организаций, занимающиеся вопросами управления и развития персонала, сотрудники HR-служб, практикующие психологи-консультанты, специалисты консалтинговых организаций.

Сегодня для конкурентоспособного профессионала в сфере сопровождения современной организации важно, с одной стороны, иметь системные знания в области психо-

логии бизнеса, с другой стороны – владеть практическими технологиями, позволяющими гибко отвечать на потребности бизнеса. Именно поэтому в основе программы «Бизнес-психология» лежит научно-психологический подход, рассматривающий психологию бизнеса в рамках трех аспектов анализа: деятельностный, организационный и средовой (Н.В. Антонова, Н.Л. Иванова, М.А. Иванов, В.А. Штроо).

Деятельностный и средовой аспекты задают профессионально-понятийное поле и определяет область и характер взаимодействия бизнеса с макросредой. Организационный аспект требует понимания закономерностей развития микросреды бизнеса, функционирования его внутренних структур и особенностей его субъектов.

Стержневым содержательным элементом программы выступает организационный аспект психологии бизнеса: являясь прикладной, программа нацелена на развитие психологической компетентности специалистов, способных не только осуществлять социально-психологическое сопровождение процессов и людей в организации, но и решать актуальные задачи бизнеса, требующие понимания психологических закономерностей его функционирования и развития. Теоретическую основу подготовки создают дисциплины, дающие академические представления в области психологии личности и группы, психологии труда, организационной психологии, психологии управления. Деятельностный и средовой аспекты психологии бизнеса выступают в качестве надпредметных ориентиров, задающих контекст изучению теоретических дисциплин, научно-исследовательских и профессиональных практик в рамках функционального подхода, ориентированного на решение конкретных профессиональных задач с позиции научно обоснованных и методологически выверенных социально-психологических технологий. Ключевая идея программы, таким образом,

может быть представлена как «Психология ДЛЯ бизнеса» (psychology for business).

Виды профессиональной деятельности выпускников программы: психологическое просвещение, консультирование, диагностика, коррекционно-развивающая работа (построение систем оптимизации организации труда, стратегического и операционного кадрового управления, обучения и развития персонала), а также проведение социально-психологических исследований, направленных на обеспечение жизнеспособности и эффективной деятельности организации.

Область профессиональной деятельности выпускников программы – решение комплексных задач в сфере организационного консультирования, кадрового управления, социально-психологического сопровождения работы с персоналом в организации, а также в образовательных учреждениях, общественных и хозяйственных организациях, административных органах, научно-исследовательских и консалтинговых организациях, представляющих психологические услуги физическим лицам и организациям.

Освоение образовательной программы нацелено на развитие лидерских качеств, системного и критического мышления, коммуникативных навыков, способности к самоорганизации и командной работе.

Выпускник, освоивший программу магистратуры, должен овладеть следующими видами профессиональной деятельности: практическая и организационно-управленческая.

Форма обучения – заочная. Срок обучения – 2,5 года.

Программа носит прикладной характер и позволяет создать методологическую основу профессиональной деятельности на базе теоретических дисциплин, дающих академические знания в области психологии личности, организационной психологии, психологии управления, усиленную

новейшими технологиями сопровождения современной организации в разных сферах деятельности.

Необходимость профессиональной среды в конкурентоспособных, мобильных специалистах обуславливает их подготовку на основе функционального подхода: решение конкретных профессиональных задач с позиции научно обоснованных и методологически выверенных технологий.

Предлагаемый маршрутизатор решает следующие задачи: анонсирует содержание дисциплин, формирует первичные представления о феноменах, изучаемых бизнес-психологией, протраивает перспективу их освоения; очерчивает теоретическую основу, которая необходима для эффективного обучения на программе; позволяет протестировать собственные знания, навыки, потренироваться в выполнении заданий, проанализировать имеющиеся актуальные дефициты и спрогнозировать траекторию собственного профессионального развития в рамках обучения по программе. Особую ценность представляет список литературы, ориентированный на то, чтобы в условиях разной базовой психологической подготовки обучающиеся могли свободно в индивидуальном режиме достраивать знания в режиме самостоятельной работы, формировать навыки работы с научно-практической информацией.

Работа с маршрутизатором полезна в двух основных ситуациях:

Если решение об обучении в магистратуре и выбор образовательной программы еще не окончательны. В этой ситуации рекомендуем сначала ознакомительный, предварительный просмотр, чтение введения, заключительного раздела. При этом важно «уловить» первое впечатление, отследить формирование интереса. Эмоциональная реакция будет в таком случае «индикатором» верности движения в направлении бизнес-психологии.

Вторым шагом рекомендуем детальное изучение раздела, вызвавшего наибольший интерес. Это позволит укрепить первое впечатление и выйти на более осознанный уровень принятия решения.

В том случае, если первые два этапа пройдены с позитивными эмоциями и интерес к программе окреп, можно работать с пособием более глубоко, с позиции потенциально-го магистранта.

Структура маршрутизатора проста: пособие состоит из 4-х разделов в соответствии с основными модулями программы «Бизнес-психология». Каждый раздел включает 3 элемента: теоретические установки по теме раздела, примеры заданий для самостоятельной работы и литературу.

В теории важно внимательно изучить ключевые задачи и содержательные направления. Обратит внимание на основные понятия и по возможности вычлени их для себя (рекомендуем завести словарь терминов, который затем вы будете пополнять и детализировать в ходе обучения). Это даст прочную основу знаниям и позволит в дальнейшем легче осваивать дополнительную терминологию, ориентироваться в учебном материале, грамотно и гибко применять теоретические знания на практике.

Работа с литературными источниками требует терпения, включенности, внимательного и глубоко отношения. В списках жирным шрифтом выделены книги, которые необходимо прочитать, особенно обучающимся, не имеющим базового психологического образования.

Основная литература – обязательна к изучению в процессе обучения, она применяется в подготовке к семинарам, при выполнении практических заданий. Дополнительная литература полезна для более глубокого изучения основных тем разделов. Работа с такими источниками формирует специализированную направленность профессионала, способствует наращиванию экспертности в определенной сфере.

## Раздел I.

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

---

### 1.1. Теоретические установки по теме раздела

*«Надо учиться не для того, чтобы стать учёным,  
а только для того, чтобы научиться жить лучше».*

*Лев Толстой*

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ РАЗДЕЛ? Перефразируя слова великого мастера, можно точно обозначить цель базовых дисциплин и первого модуля образовательной программы «Бизнес-психология»: Надо учиться не для того, чтобы стать учёным, а для того, чтобы *научиться работать эффективнее*.

Современная среда требует от профессионала постоянного развития: лидерские качества, проактивность, стремление к достижениям, эвристическое мышление, постоянное движение – это лишь небольшая часть требований общества к человеку в современном мире. Жизнь – в действии, остановка означает «социальную смерть». Идеология успешности заставляет сегодня человека искать новые и новые образовательные возможности. «Постоянны только изменения» – квинтэссенция актуального миропонимания» (Н.В. Корнейченко). Очевидно, что уверенный и успешный специалист, работающий с людьми, не только должен быть на «шаг впереди» в развитии ключевых компетенций, но и обладать способностью развивать их в других. Здесь уместно вспомнить

еще одно высказывание: «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория» (Людвиг Больцман).

Теоретические основы закладываются дисциплинами базовой части образовательной программы («Психология личности», «Технологии сопровождения личности и группы», «Методология и методы научного исследования», «Математические методы психологии», «Практика подготовки научных материалов», «Научно-исследовательский семинар») и первым модулем вариативной части «Методологические основы психологического сопровождения современной организации» формируют прочные теоретические основы профессиональной деятельности по психологическому сопровождению современной организации. Это своеобразная «матрица», задающая теоретико-методологические ориентиры понимания психологических законов и закономерностей развития и деятельности человека и функционирования организации. Изучение базовых дисциплин работает не только на развитие ключевых предметных компетенций (общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных), но и способствует развитию системного мышления, формированию научного мировоззрения и осознанной профессиональной позиции специалиста в области психологического сопровождения людей и процессов в организации.

#### КАК РАБОТАЕТ В ПРАКТИКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Работа с персоналом невозможна без понимания психологических особенностей: свойств темперамента, черт характера, способностей, структуры мотивационной сферы, направленности личности и многое другое. Если раньше рассматривались вопросы о том, насколько человек соответствует профессии, то сегодня поднимаются вопросы о том, как создать условия для самораскрытия человека, реализации его потенциала. Дисциплины базовой части изучаются практи-

чески на протяжении всего периода обучения и постепенно формируют осознанную профессиональную позицию. Понимая более глубоко законы и закономерности человека и его поведения с научной позиции, вы обретаеете большую уверенность, способность решать профессиональные задачи с большей оперативностью и эффективностью.

### ЧТО ИЗУЧАЕМ?

Что такое личность? Как происходит социальное становление и развитие человека? Какие законы и механизмы определяют наше поведение? На чем основывается наша уникальность и зачем мы хотим развиваться? Как учитывать индивидуальные особенности в профессиональной деятельности? На эти и другие вопросы отвечает дисциплина «Психология личности». Исторически сложившиеся направления (биогенетическая, социогенетическая и персоногенетическая историко-эволюционные ориентации) и современные аспекты изучения личности (исследование когнитивных процессов; изучение взаимодействия ситуационных факторов и личностных переменных; исследование поведения; изучение нейрофизиологических, биохимических и генетических основ личности; изучение проблем, относящихся к практической деятельности человека) формируют комплексные научные представления о человеке, позволяющие лучше понимать себя, других и создает основу для эффективной профессиональной деятельности в качестве психолога в организации.

Дисциплина «Технологии сопровождения личности и группы» отвечает на современные требования к профессии: психолог сталкивается с необходимостью моделировать программы психологического сопровождения личности и группы не только в образовании, но и на производстве, в сфере бизнеса. Рассматривая вариативную терминологию для обозначения социально-психологической помощи психически здоровым людям: «содействие» (К. Гу-

ревич, И. Дубровина; Э. Верник, Х. Лийметс, Ю. Сызрда); «со-бытие» (В. Слободчиков), «со-работничество» (С. Хоружий), «психологическое, или социально-психологическое сопровождение» (М. Битянова, Ю. Слюсарев, Г. Бардиер, А. Волосников, А. Деркач, В. Мухина), мы основываемся на понимании сопровождения как оказании помощи субъекту в формировании ориентационного поля развития, ответственность за действия в котором несет сам субъект (Е.И. Казакова). Изучение психологических моделей и технологий в сопровождении субъектов социальной среды расширяет профессиональный инструментарий психолога и позволяет более гибко, вариативно решать профессиональные задачи, способствует наращиванию эффективности профессиональной деятельности. Дисциплина формирует разносторонние представления о психологическом консультировании в формате обобщенной теории (А.Е. Айви, М.Б. Айви, 1999, Дж. Келли, 2000), позволяющей объединять элементы практики, теории и методологии разных научных школ и направлений в единую концепцию психологической помощи (А.В. Серый, 2011.); дает комплексные знания о технологиях коучинга (от базовых принципов работы, заложенных Т. Голви и Дж. Дауни до современных возможностей применения Р. Дилтса, М. Эриксона, Дж. Уитмора, Р. Бэндлера Р., Д. Гриндера и др.); открывает новое понимание целей и методов тьюторского сопровождения (С.Г. Вершловский, Н.А. Костина, В.М. Розин). Совместная работа преподавателей вуза и практиков, специализирующихся на ключевых технологиях психологического сопровождения личности и группы, позволяет развивать реальные базовые навыки в этой области профессиональной деятельности.

Современная психология бизнеса определяет основной целью психологического сопровождения организации повышение эффективности ее деятельности. Сегодня дости-

жение этой цели требует проведения исследований, получения достоверных и объективных данных, на основании которых могут быть разработаны новые методы и технологии работы с персоналом, созданы бизнес-проекты, реализация которых усиливает гибкость и устойчивость организации в современных социально-экономических условиях.

Разработка проектов, направленных на повышение эффективности деятельности организации, невозможна без проведения грамотно выстроенных исследований ситуации, особенностей протекания процессов, рынка и целевой аудитории. Научные основы исследовательской деятельности закладывают дисциплины «Методология и методы научного исследования», «Математические методы психологии» и «Практика подготовки научных материалов». Освоение базовых методологических принципов, понимание подходов психологии и методов психологического исследования, овладение системой знаний проведения измерений в психологии статистической обработки полученных результатов позволяет усиливать результативность профессиональной деятельности с помощью грамотного применения методов научного исследования для решения практических и исследовательских задач.

«Математические методы в психологии» – уникальная дисциплина, открывающая психологию в аспекте точных наук. На примере этой дисциплины легко продемонстрировать, как теория работает в практике, каким образом знания, которые поначалу могут показаться избыточными, чрезмерно наукоёмкими и интересными только для ученых, легко трансформируются в технологии достижения бизнес-результатов.

Психология часто представляется как наука, которая использует в своем познании методы описательные, опросные, проективные, в результате которых получают качественные данные, в связи с чем возникают представления, что психология далека от точных наук. Однако это не так, психоло-

гия не только описательная, но и экспериментальная дисциплина, которая для выявления закономерностей обращается к математическим методам, опирается на математические модели для объяснения функционирования психических явлений, активно использует методы статистического анализа для оценки различий между представителями различных групп, представляет информацию на основе анализа больших данных в виде системы уравнений, графиков и т.п.

В истории психологии можно выделить ученых, предложивших определенные методы анализа данных, которые в дальнейшем получили широкое распространение в других дисциплинах, например, разработка методов анализа взаимосвязей, корреляций, факторный анализ, многомерное шкалирование. В то же время исследователи обращались к математическим методам, создавая новые способы познания психических явлений: психофизика, топологическая психология К. Левина, факторные модели личности, моделирование процессов обучения, принятие решения в терминах стохастических процессов, современная теория тестов – IRT (Item Response Theory), структурные уравнения для поиска новой информации, составления профилей и др.

Обращение к математике обусловлено не только организацией научного знания, но и, как отметил американский психолог Дж. Келли, связано с особенностью человека, которому присуще свойство измерять, сравнивать, оценивать в рамках им самим конструируемых шкал.

Сегодня можно выделить несколько основных подходов использования математических методов в психологии:

- ✓ иллюстративный, который состоит в замене естественного языка математической символикой, что позволяет выразить всю сложность развиваемых идей, для которых еще не найдены языковые формы, выражения;

- ✓ анализ эмпирических данных, основанный на статистических закономерностях, использование метаанализа и анализа больших данных (Big Data);
- ✓ математическое моделирование психических явлений;
- ✓ разработка средств измерения и оценки, тестология и психометрика.

Рассмотрим некоторые случаи из практики работы бизнес-психолога, где необходимо обратиться к математическим методам.

При приеме на работу используются различные психодиагностические и оценочные инструменты, позволяющие оценить претендента в соответствии с обозначенными работодателем требованиями. Психолог применяет либо уже разработанные инструменты, либо самостоятельно разрабатывает средства оценки. Однако получаемая информация должна быть тщательно проверена – ведь на основе ее принимаются очень важные решения. Не имея понимания основных принципов психологического измерения, пользователи методик могут неверно истолковать либо неправильно использовать результаты оценки.

Что представляет собой процедура измерения, насколько используемые методы являются валидными и надежными? На этот вопрос может ответить психометрика, которая выделяет основные свойства тестов и осуществляет их оценку. Изучение методов психометрики позволит понять, что такое измерение, возможно ли измерение психологических явлений, какие существуют шкалы измерения, а также каким образом обобщать, преобразовывать результаты, полученные с помощью шкал измерения. Данные знания могут быть использованы и при разработке критериев эффективности персонала (KPI), применении метода экспертных оценок при принятии решения, оценке индивидуаль-

ных различий между людьми, оценке степени выраженности определенных качеств, способностей.

Понимание особенностей людей, к чему они более склонны, что ими движет, какие качества определяют специфику поведения, приводят к построению типологий, классификации личностных черт, построению психологических профилей. Для решения этих задач часто обращаются к многомерным методам анализа данных: кластерный, факторный, дискриминантный анализ либо к многомерным методам шкалирования.

Ганс Айзенк на основе сбора данных о людях с помощью разнообразных методов провел факторный анализ для определения структуры личности. В результате им были выделены сначала два фактора, а позже он добавил еще один фактор, поэтому его теорию называют трехфакторной структурой личности. Первый фактор он назвал интроверсией / экстраверсией, второй – нейротизмом / стабильностью и третий фактор – психотизмом / сила Сверх Я. Любое личностное свойство можно описать с помощью этих факторов:

$$\begin{aligned} \text{Уравновешенный} &= a \cdot (\text{Интрверсия}) + \\ &+ b \cdot (\text{Нейротизм}) + c \cdot (\text{Психотизм}) + e, \end{aligned}$$

где  $a$ ,  $b$ ,  $c$  – веса фактора.

Раймонд Кеттелл поставил задачу определить, какие факторы разработанного им опросника 16 PF являются важными для предсказания эффективности деятельности представителей разных профессий. С помощью регрессионного анализа получил профессиональные портреты для некоторых специальностей. Например:

$$\begin{aligned} \text{Психотерапевт} &= 0,72 A + 0,29 B + 0,29 H + 0,29 N \\ \text{Психодиагност} &= 0,31 A + 0,78 B + 0,47 N, \end{aligned}$$

где буквами обозначены шкалы из опросника 16 PF.

Данные модели можно использовать для предсказания успешности в той или иной деятельности отдельного человека, подставив полученные им значения в уравнение.

Подобные уравнения можно «создавать» самим на основе преобразования массива данных, решая различного рода задачи.

Иной тип задач, с которыми может столкнуться психолог в организации, связан с необходимостью обобщения результатов множества респондентов по методикам, например, с целью определения мотивационной среды организации. В данном случае уже необходимо обращение к статистическим методам анализа.

Дескриптивная статистика позволяет на основе выборочных данных описать случайную величину, ее распределение, числовые характеристики. Создание базы данных, построение статистических рядов, гистограмм и полигон частот, нахождение мер центральной тенденции и разброса позволяют выделить основные характеристики изучаемого явления.

Распределение случайной величины позволяет понять ее свойства, функция распределения – закономерности изучаемого свойства. Ярким примером, который демонстрирует важность изучения параметров функции распределения случайной величины, является «оптимум мотивации».

У многих существует представление, что чем выше мотивации, тем лучше выполняется задание, т. е. мотивация и результативность связаны линейно и положительно. Однако в 1908 г. два американских ученых Роберт Йеркс и Джон Додсон, изучая, как вырабатывается навык различения цветов у мышей, обнаружили, что при повышении мотивации до определенного уровня растет и результативность выполнения задачи, но дальнейшее повышение мотивации после достижения плато приводит к снижению продуктивности. Изменение сложности заданий позволило установить,

что для каждой степени трудности выполняемого задания существует оптимальная сила активации, при которой задание будет выполняться эффективно (меньше проб). При более сложной задаче более оптимальным является низкий уровень мотивации. Данная закономерность повторялась и на других животных, а также у людей.



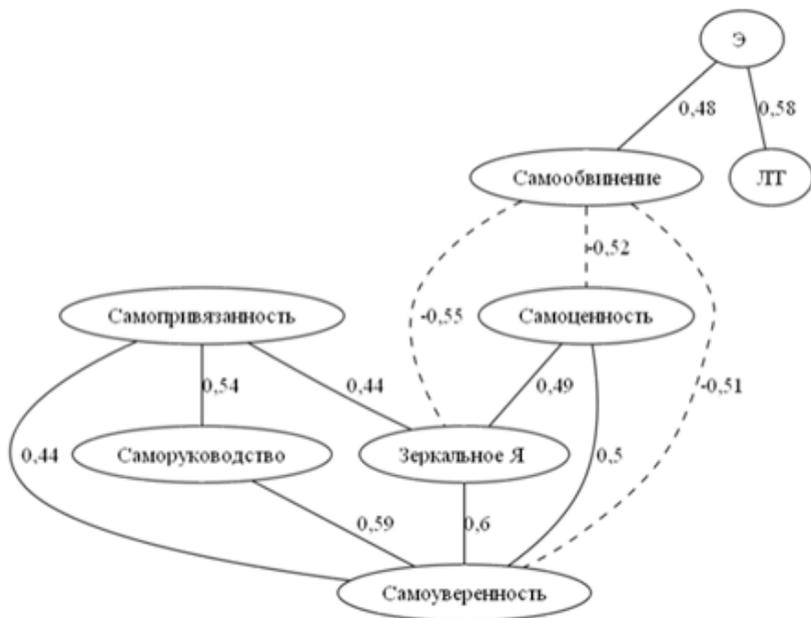
Вот так графически выглядит закон «оптимума мотивации» (из работы Р. Йеркса и Д. Додсона)

Сравнительный анализ групп, выделенных на основании определенного критерия, позволяет выявить групповые различия, найти фактор, который вносит существенный вклад в изменчивость изучаемой переменной. Разнообразие методов сравнительного анализа позволяет как для качественных, так и для количественных данных выделить значимые отличия.

Широко используемый корреляционный анализ позволяет установить наличие взаимосвязей между переменными. При этом интерпретация и анализ выявленных взаимосвязей является увлекательной, т.к. наличие свя-

зи не всегда свидетельствует о том, что переменные связаны, а отсутствие – то, что они не связаны. Можно вспомнить известный Хоторнский эксперимент, в котором выяснялось, какие условия приводят к производительности труда. На первом этапе исследования была установлена связь между освещенностью помещения и производительностью труда. На основании полученного результата можно было сделать вывод о том, что с улучшением освещенности производительность труда начинает расти. Однако при этом в контрольной группе, где освещенность не менялась, также производительность труда возросла. Появились предположения о наличии третьей переменной, которая определяет производительность труда. На следующем этапе изменялся достаточно широкий круг условий труда (количество и продолжительность перерывов, отдельная комната, новая система оплаты труда, влажность воздуха, продолжительность ночного сна и т.п.). Производительность труда при этом повышалась или была выше, чем в обычных условиях. Данные результаты поставили проблему нахождения третьей переменной, которая обуславливала изменение производительности. Эта переменная была названа Э. Мейо «человеческим фактором», отражающим отношение к самой ситуации у участников эксперимента. Что могло определять отношение к ситуации, при котором производительность труда повышалась, обсуждается многими исследователями. Возможность обнаружить, что же именно влияет на производительность труда, связана в том числе и с использованием статистических методов анализа.

При наличии множества взаимосвязей между переменными можно их представить графически – в виде корреляционных плетей, которые могут привести к гипотезам о наличии фактора – скрытой переменной, определяющей изменчивость нескольких переменных.



### Пример корреляционной плеяды

Знакомство с методами получения и обработки данных и их отработка позволит не только проводить исследование, но и решать различного рода задачи, где требуется сбор информации и ее обобщение: отбор кандидатов на рабочее место, определение дефицитов в работе сотрудников, разработка критериев эффективности решения профессиональных задач и способов их оценивания (KPI), сбор информации при переводе, продвижении, выбытии персонала и пр. В рамках дисциплин будут рассмотрены как возможность применения стандартизированных методик, так и возможность работы с качественными данными, экспертными оценками.

**КАК ТРЕНИРУЕМ НАВЫКИ И РЕАЛИЗУЕМ ЗНАНИЯ НА ПРАКТИКЕ?** Систематизировать и применять знания по данному блоку возможно при осуществлении собственного проекта в рамках написания диссертационного ис-

следования. Сопровождение работы по проекту осуществляется в рамках «Научно-исследовательского семинара» – интегральной дисциплины, собирающей в единую систему теоретические представления и практические навыки проведения научно-исследовательской работы. Здесь мы работаем над:

- развитием культуры научного исследования;
- освоением принципов и способов планирования, организацией исследования;
- пониманием логики проверки и оценки результативности проекта;
- овладением технологиями постановки исследовательских задач, позволяющих достичь поставленных целей, выбрать методы и разработать процедуры получения, обобщения и анализа данных;
- отработкой содержательной интерпретации полученных результатов.

В целом научные дисциплины формируют позицию психолога-исследователя и готовят к решению следующих профессиональных задач:

1. Сбор ожиданий, формирование внутреннего заказа на исследование. Постановка проблемы и определение задач, разработка концептуальных моделей, рабочих планов, программ проведения, подбор методик, построение математических моделей.

2. Организация проведения исследования, анализ и интерпретация полученных результатов.

3. Подготовка отчетов, научных обзоров и публикаций по результатам выполненных исследований, планирование, организация и психологическое сопровождение внедрения полученных результатов.

Дальнейшему развитию социально-психологической компетентности профессионала содействуют дисциплины Первого тематического модуля вариативной части образо-

вательной программы «Методологические основы психологического сопровождения современной организации», который включает две основные дисциплины: «Основы организационной психологии», «Технологии сопровождения функционирования организации» – и дополнен дисциплинами по выбору: ДВ Управление качеством / Принятие управленческих решений.

Важным моментом в свете внедрения обязательных профессиональных стандартов является тот факт, что рабочая программа модуля разработана согласно профессиональным стандартам «Управление персоналом», «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», «Психолог в социальной сфере», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 N 691н и от 24 июля 2015 г. № 514н от 18.11.2013 № 682н соответственно и позволяет осуществлять широкий спектр профессиональных функций в соответствии с трудовым законодательством.

В ходе изучения модуля происходит знакомство с социально-психологическими закономерностями функционирования организации; формируются представления о ключевых процессах и основах деятельности персонала в организации и профессиональные навыки организационного консультирования, выполнению основных видов профессиональной деятельности; овладение методами психологического воздействия, направленного на формирование организационной культуры и организационного поведения человека, его ценностных ориентаций.

В рамках дисциплин ведется подготовка к выполнению следующих трудовых функций:

- Деятельность по обеспечению персоналом (процессное и содержательное планирование персонала в организации).

- Психологическая диагностика субъектов трудовых процессов.
- Психологическое консультирование субъектов трудовых процессов.
- Деятельность по организации труда и оплаты труда (организационное сопровождение, консультирование, мотивация).
- Организация мониторинга психологической безопасности и комфортности среды труда в организации.
- Подготовка межведомственных команд по оказанию психологической помощи социальным группам и отдельным лицам.
- Коррекционно-развивающая работа с сотрудниками.
- Психологическое просвещение субъектов трудовых процессов.
- Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации (разработка, реализация, администрирование и сопровождение).

Таким образом, базовые дисциплины в сочетании с дисциплинами первого модуля образовательной программы создают прочную академическую основу для осуществления эффективной профессионально деятельности. Они занимают центральное системообразующее место в подготовке профессионала, работающего с людьми и решающего задачи повышения эффективности организации через психологическое сопровождение людей и процессов.

Перевод теоретических знаний в практические профессиональные навыки происходит в ходе выполнения практических заданий, решения кейсов и анализа реальных ситуаций. В следующем разделе для примера представлены задания, которые выполняются в ходе освоения дисциплин базовой части и первого модуля вариативной части программы «Бизнес-психология».

## 1.2. Задания для самостоятельной работы

А что вы знаете о психологии? Предлагаем проверить себя!

*«Неустанно совершенствуй свое искусство, остальное придет само собой».*

*Роберт Шуман*

### **ТЕХНОЛОГИИ СОПРОВОЖДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ И ГРУППЫ:**

#### **РАЗДЕЛ 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ. ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ**

Составьте обобщающую таблицу по технологиям психологического сопровождения

Технология	Цели, задачи	Теоретические подходы (авторы)	Направленность (ситуации и области сопровождения)	Виды / классификация
Консультирование				
Коучинг				
Тьюторство				
Социально-психологический тренинг				
Методы активного обучения				

#### **РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ**

Составьте обобщающую таблицу по основным областям психологического сопровождения личности

Области сопровождения	Типичные сложные ситуации	Цели и задачи сопровождения	Основные технологии
Возрастное развитие			
Учебная деятельность			
Социализация			
Личностное и профессиональное самоопределение			
Профессиональная идентичность			
Взрослость, зрелость, старость			
Психологическая помощь в кризисной ситуации (утрата, ЧС, физическая дисфункция)			

### РАЗДЕЛ 3. МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ

#### ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ГРУППЫ

**ЗАДАНИЕ** итоговое рейтинговое: Дайте социально-психологическую характеристику реальной группы (учебная группа, класс, детская группа, подразделение, трудовой коллектив и пр.). Составьте программу психологического сопровождения с учетом обозначенных характеристик.

#### **Ситуационные задачи, КЕЙСЫ**

*Прокомментируйте следующие суждения о психологии. Выберите наиболее правильные и полные.*

1. Психология – наука, занимающаяся изучением переживаний и психических состояний, которые устанавливаются вневещественным путем, интроспективно.

2. Психология изучает процессы активного отражения человеком и животными объективной реальности в форме ощущений, восприятий, понятий, чувств и других явлений психики.

3. Психология – наука о закономерностях, механизмах и фактах психической жизни человека и животных.

4. Психология – отрасль биологической науки, занимающаяся функционированием нервных процессов мозга.

5. Психология – наука о феноменальных (бестелесных) сущностях, которые образуют содержание отдельного «Я» (т. е. сознание индивида).

*Обобщите данные рекомендации, дайте им психологическое обоснование.*

1. Лучший способ изучить что-либо – открыть что-то самому. Для того чтобы изучение было наиболее эффективным, учащийся должен самостоятельно открыть настолько большую часть изучаемого материала, насколько это в данных обстоятельствах возможно. (Д. Пойа)

2. То, что вы были принуждены открыть сами, оставляет в вашем уме дорожку, которой вы сможете снова воспользоваться, когда в том возникнет необходимость. (Д. Пойа)

Установите соответствие. В левом столбце в алфавитном порядке перечислены основные методы исследования. В правом – различные объекты изучения. Какой объект наилучшим образом исследуется каждым из перечисленных методов?

Основные методы	Объекты изучения
1. Анкетирование	1. Индивидуальные особенности сознания
2. Беседа, интервью	2. Межличностные отношения
3. Контент-анализ	3. Причинно-следственные связи
4. Изучение продуктов деятельности	4. Протоколы, отчеты, сочинения
5. Наблюдение	5. Научные тексты
6. Тест	6. Факты поведения людей
7. Социометрия	7. Факты сознания (мнения, интересы и др.)
8. Эксперимент	8. Ценностные установки и ориентации

*Прокомментируйте отрывки с точки зрения психологического сопровождения эмоционального и ресурсного состояния.*

- «Наша оценка происходящего полностью зависит от нас самих. Вы спросите, как я смею требовать от вас, когда ваши нервы напряжены и кажется вот-вот взорвутся, изменить образ мышления с помощью волевых усилий? Да, я настаиваю именно на этом! Если вы опечалены, прежде всего улыбнитесь широко, весело и от всей души, расправьте плечи, а потом попробуйте спеть куплет из какой-нибудь веселой песенки. Держу пари – вы невольно воспрянете духом. Ведь физически невозможно остаться сердитым, надев на себя маску счастливого человека» Д. Карнеги.

- «Люди с высокой самооценкой могут чувствовать себя не на высоте. Однако из-за этого они не считают себя безнадёжными и не делают вид, что ничего такого не чувствуют. Они также не перекалдывают свои переживания на других. Вполне естественно время от времени чувствовать себя не в лучшей форме. Это очень большая разница – обманываете ли вы себя, утверждая, что все в порядке, или признаете, что бывают нелегкие времена, с которыми вам необходимо справиться.» В. Сатир.

## **ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ:**

### **РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ПРЕДМЕТ**

#### **ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ.**

##### **ПСИХОЛОГ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЗАДАНИЕ 1.** Дайте общие характеристики организации:

По внешним параметрам (ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, отношения с внешней средой, учитывая ее сложность, плотность (взаимосвязанность элементов), подвижность, неопределенность) и внутренним параметрам (цели, задачи, структура, технология, люди).

**ЗАДАНИЕ 2.** Определите, на какой стадии жизненного цикла находится организация. Обоснуйте свой ответ. Опишите основные области направления деятельности психолога, значимые для данного цикла.

**ЗАДАНИЕ 3.** Определите организационную структуру организации и тип, к которой она относится. Обоснуйте свой ответ. Какие психологические трудности могут возникать в рамках существующей организационной структуры.

## РАЗДЕЛ 2. ЧЕЛОВЕК И ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

**ЗАДАНИЕ 1.** Дайте оценку организационному поведению. Цель: овладеть навыками анализа организационного поведения.

Порядок работы

1. Прочитайте текст «Анатолий, Дмитрий, Геннадий».
2. Объясните мотивацию Анатолия, Дмитрия и Геннадия с помощью одной или нескольких теорий мотивации.
3. Определите группу ключевых потребностей, которые доминируют у каждого из этих подчиненных.
4. Прочитайте текст «Антон уходит с работы».
5. Считаете ли вы, что решение Антона уйти с работы напрямую связано с его чувством самоуважения?
6. 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?
7. Какой урок может извлечь компания из данного случая? Что она может и должна предпринять в этой связи?
8. Сделайте вывод по результатам работы об особенностях организационного поведения каждого из персонажей.

### **ТЕКСТ «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 поменяет 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 повышение 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 ста-

вит 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.

**ЗАДАНИЕ 2.** Определите «Карту персонала» подразделения (Тип личности на основе подхода И. Адизеса, квадрат готовности, стратегия поведения). Опишите возможные сложности в групповом взаимодействии и в выполнении производственных задач, исходя из имеющейся карты. Предложите возможные пути улучшений.

### **ЗАДАНИЕ 3. КЕЙС**

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, согла-

сился 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 бы 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?*

### РАЗДЕЛ 3. МОТИВАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**ЗАДАНИЕ 1.** Опишите структуру системы мотивации в организации. Дайте качественную оценку ее эффективности. Предложите мероприятия по наращиванию эффективности.

#### **ЗАДАНИЕ 2. КЕЙС**

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 долларов 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?*

#### РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**ЗАДАНИЕ 1.** Опишите структурные и динамические характеристики орг. культуры.

**ЗАДАНИЕ 2.** Проанализируйте актуальную ситуацию развития орг. культуры в компании (на примере кейса или реальной организации).

**ЗАДАНИЕ 3.** Составьте схему орг. культуры для организации с учетом программы улучшений.

#### РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

##### ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. Представьте в виде схемы структуру управления организацией.

ЗАДАНИЕ 2. Определите стиль руководства руководителя подразделения.

ЗАДАНИЕ 3. Проведите оценку лидерского потенциала подразделения.

## РАЗДЕЛ 6. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.

ЗАДАНИЕ Мини-проект психологического сопровождения изменений в организации (цели, задачи изменений, оценка рисков и уровня сопротивления).

### КЕЙС

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: Опишите 5–7 психологических приемов (мероприятий), которые позволят снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на раз-*

*витие резервистов и будут способствовать наиболее продуктивному использованию их потенциала.*

### КЕЙС

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?

### **ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Тест «Принятие управленческих решений»**

#### 1. Этапы рационального решения проблемы.

Задание. Вставьте недостающие элементы.

1. Диагноз \_\_\_ (чего?) \_\_\_
2. Формулировка \_\_\_ и \_\_\_ для принятия решения
3. Выявление возможных \_\_\_\_\_ решения проблемы
4. Оценка \_\_\_\_\_
5. Окончательный выбор пути решения проблемы
6. Принятие решения: 1) \_\_\_\_\_; 2) \_\_\_\_\_; 3) \_\_\_\_\_
7. Оценка \_\_\_\_\_

2. Попробуйте описать дальнейшие действия руководителя, если компания находится...

- 1) на стадии развития «В»
- 2) на стадии «С»
- 3) на стадии «D»

#### 3. У Пита Хейна есть великолепное стихотворение:

Коль ты в плену сомнений мук,  
В них заперт, словно в клетке,  
Мудрей всего – не смейся, друг, –  
Подбросить вверх монетку.  
Лишь в воздух устремится грош,

Лишь станет миг короче,  
Ты неожиданно поймешь,  
Чего ты втайне хочешь.

Во-первых, какой смысл с точки зрения курса управленческих решений скрывается за этими словами? Во-вторых, опишите самый главный принцип принятия решений, кроме подбрасывания монетки, и приведите примеры.

4. Важнейшей характеристикой процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения является последовательное снятие неопределенности на всех этапах.

Каким обстоятельством НЕ вызвана неопределенность?

- неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;
- сложностью внутренней среды организации;
- неопределенностью целей управления ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

5. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

6. Какой метод является базовым для данного курса:

- а) рациональное решение
- б) культурологический анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности
- г) принятие решений в условиях определенности
- д) многокритериальный выбор

7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

- а) формулирование требований и ограничений
- б) оценка возможных последствий
- в) сбор необходимой информации
- г) определение критериев выбора
- д) разработка возможных вариантов решений

9. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

10. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

- а) анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив
- б) количественная оценка альтернатив
- в) анализ соответствия альтернатив цели
- г) комплексная оценка полезности альтернатив
- д) качественная оценка альтернатив

11. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

12. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

13. Какие понятия являются объективными:

- а) риск
- б) вероятность риска
- в) определенность
- г) количество неопределенностей
- д) неопределенность

14. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

- а) ситуационный
- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый

15. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

- а) детерминированные методы
- б) стратегические игры
- в) морфологический анализ

16. Дерево решений – это

- а) схематичное представление процесса
- б) организационная структура
- в) средство передачи информации
- г) инструмент контроля качества решений
- д) метод принятия решений

17. Казуальное моделирование – это

- а) интуитивное
- б) имитационное
- в) причинно-следственное
- г) простое
- д) сложное

18. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

- а) диагноз проблемы
- б) оценка альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- г) выявление альтернатив
- д) окончательный выбор

19. Определить критерий приемлемости управленческого решения:

- а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение

- б) показатель, характеризующий его достоверность
- в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта

20. Решение – это

- а) оценка альтернативы
- б) выбор альтернативы
- в) определение альтернативы
- г) диагностика проблемы
- д) все вышеперечисленное

21. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

22. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

23. При принятии управленческих решений могут встречаться ситуации, в которых альтернативы отсутствуют

- А) верное утверждение
- Б) ошибочное утверждение

Для вопросов 25–29. Закончите предложение или заполните пропуски, чтобы получилось верное утверждение.

24. Отличие обыденного решения от управленческого состоит в том, что

---

---

25. Запрограммированные решения – это решения, которые принимаются в ситуации

---

---

26. Лицо, ответственное за принятие решения

---

27. К методам минимизации риска при принятии решения относятся (назовите не менее 5 методов).

28. Принятие управленческих решений \_\_\_\_\_ процесса управления.

### **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ**

1. Опишите, каким образом могут быть измерены представленные качества. С помощью каких шкал измеряется каждое качество: *Обучаемость. Умение организовывать рабочее время. Удовлетворенность от выполненного дела.*

2. Коллектив под руководством Р. Кеттелла с помощью регрессионного анализа составил профессиональные портреты для некоторых специальностей:

$$\text{Эффективный продавец} = 0,44A - 0,33L + 0,44Q2 + \\ + 0,22H - 0,22E - 0,22 Q4$$

$$\text{Полицейский} = -0,47A - 0,35F - 0,35I + 0,23 Q2 + 0,23 Q3,$$

где буквами обозначены шкалы из разработанного им опросника 16 PF.

Проинтерпретируйте полученные им данные. Для того чтобы содержательно проинтерпретировать полученные результаты, необходимо обратиться к методике Кеттелла 16 PF для определения содержательной характеристики обозначенных шкал.

3. При оценке сдвигов уровня притязаний, измеренной по методике Л.В. Бороздиной, после принятия ошибочного решения были получены результаты  $G=5$  ( $n=21$ ). Можно ли говорить о том, что ошибочное решение влияет на уровень притязаний?

4. В исследовании субъективного экономического благополучия В.А. Хащенко (2004) были получены взаимосвязи между степенью оценки нужды в деньгах и удовлетворенностью в жизни в целом  $r = -0,349$  ( $p \leq 0,01$ ), а также между экономической тревогой и удовлетворенностью личной свободой  $r = -0,276$  ( $p \leq 0,01$ ). Что можно сказать о субъективном экономическом благополучии на основе полученных результатов?

### 1.3. Литература

#### ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ И ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ И ГРУППЫ

##### Основная:

1. Анцыферова Л. И. Системный подход в психологии личности // Принцип системности в психологических исследованиях. М., 1990.
2. Казакова Е.И. Система комплексного сопровождения ребёнка: от концепции к практике // Психолого-педагогическое, медико-социальное сопровождение развития ребёнка: материалы Всерос. науч.-практ. конф. СПб., 1998. С. 45–48.
3. Петровский А.В. Развитие личности и проблема ведущей деятельности // Вопросы психологии. 1987. № 1. С. 15–26.

4. Шевандрин Н. И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Н. И. Шевандрин. 2-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. 512 с.
  5. Шувалов А. В. Очерки психологии здоровья: мировоззренческий, научный и практический аспекты. М.: Чистые пруды, 2009. 32 с.
  6. Тернер Джон. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
  7. Чалдини Р. Социальная психология. Пойми других, чтобы понять себя: агрессия, лидерство, альтруизм, конфликт, группы. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 256 с.
  8. Шелли Е. Тейлор. Социальная психология: учебник. СПб.: Питер, 2004. 767 с.
  9. Шибутани Т. Социальная психология: пер. с англ. В. Б. Ольшанского. Ростов н/Д: Феникс, 2002. 544 с.
  10. Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1990.
  11. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М.: Прогресс, 1988.
  12. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Речь, 2000.
  13. Чистякова М.И. Психогимнастика. М.: Просвещение, 1990.
  14. Бэрн Р. Социальная психология группы: процессы, решения, действия. СПб.: Питер, 2003. 272 с.
  15. Реан А.А. Психология личности. Социализация, поведение, общение. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. 416 с.
  16. Сборник задач по общей и социальной психологии: учебное пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2008. 80 с.
- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

**Основная:**

1. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2009 (2000, 2002). 648 с.

2. Иванова Н.Л., Михайлова Е.В., Штроо В.А. Введение в психологию бизнеса: учеб. пособие. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 471 с.
3. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях // Психология труда и организационная психология. Т. 1. 2-е изд., испр. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2008. 168 с.
4. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1998. 382 с.
5. Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие. 2-е изд. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. 122 с.
6. Леонова А.Б. Организационная психология: междисциплинарная парадигма исследований // Психология и ее приложения: Ежегодник РПО. 2002. Т. 9. Вып. 3. С. 207–208.
7. Липатов С.А. К вопросу о предмете и статусе организационной психологии) // Журнал практического психолога. 2000. № 5–6. С. 3–11.
8. Липатов С.А. Личность и организация // Социальная психология в современном мире: учебное пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М., 2002. С. 115–131.

#### **Дополнительная литература:**

1. Журавлев А. Л. Актуальные проблемы социально ориентированных отраслей психологии. М.: Институт психологии РАН, 2011. 560 с.
2. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2001.
3. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Бизнес бук, 2007.

4. Кете де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
5. Кожевина О. Управление изменениями. Учебное пособие. Издательство: Инфра-М. Серия: Высшее образование, 2013.
6. Маккензи Р.А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время. М.: Молодая гвардия, 1991. 150 с.
7. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. М.: ИНФРА, 1996. 256 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: пер с англ. М.: Дело, 2005. 720 с.
9. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития. М.; СПб.: Вершина, 2006. 416 с.
10. Мюллер А.П., Кизер А. Организационная коммуникация. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. 438 с.
11. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.
12. Психология лидерства: хрестоматия/ сост. К. В. Сельченко. Минск: Харвест, 2004. 368 с.
13. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. 468 с.
14. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003. 222 с.
15. Уильямс П. Парадокс власти. В.К.М.: АСТ: Ермак, 2004. 314 с.

#### МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ПСИХОЛОГИИ

1. Гудвин Дж. Исследование в психологии: методы и планирование. СПб.: Питер, 2004. 558 с.
2. Крокер Л., Алгина Дж. Введение в классическую и современную теорию тестов. М.: Логос, 2010. 668 с.

3. Дьячук А.А. Математические методы в психологических и педагогических исследованиях. Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2013. 348 с.
4. Фер М.Р., Бакарак В.Р. Психометрика. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. 445 с.

#### ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

eLIBRARY.RU – НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

«ЛАНЬ» Электронно-библиотечная система: <https://e.lanbook.com>

Электронная библиотечная система «Юрайт»: <https://biblio-online.ru>

ЭБС КГПУ им В.П. Астафьева <http://elib.kspu.ru> (программы дисциплин, учебные пособия, ВКР прошлых лет)

Научная библиотека КГПУ им. В.П. Астафьева: <http://library.kspu.ru/jirbis2>

Российская государственная библиотека <https://www.rsl.ru>

#### ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ:

1. Журнал Института психологии Российской академии наук. «Социальная и экономическая психология» ISSN: 2542-0852 <http://soc-econom-psychology.ru/>
2. Электронный научный журнал «Организационная психология» («Organizational Psychology») Учредитель: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» <https://orgpsyjournal.hse.ru/>
3. МГПУ журнал «Социальная психология и общество» освещает наиболее актуальные социально-психологические работы теоретического и практико-прикладного характера. <http://mgppu.ru/project/about/13>

**Полезные издания:** Журнал «Генеральный директор» <https://www.gd.ru/>

Журнал «Директор по персоналу»

## **Раздел II.**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

### **2.1. Теоретические установки по теме раздела**

**КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕМ?** Этот раздел, как и модуль с соответствующим названием, открывает серию дисциплин, работающих на фокусировку профессиональной позиции. «Социально-психологические основы труда», «Кадровая политика организации», ДВ «Проектирование функциональной структуры организации», ДВ «Формирование проектных команд» оттачивают знания и навыки, важные для построения работы с людьми в организации.

В современных экономических условиях открываются новые возможности в области психологического и методического сопровождения бизнес-процессов в организации. Одновременно работа с персоналом организации становится процессом существенно более ответственным, причем особую сложность для бизнес-психолога представляют нестандартные решения, последствия которых трудно предсказать и количественно измерить. Большинство решений в области работы с человеческими ресурсами принадлежит именно к числу таких решений.

**ЧТО ИЗУЧАЕМ?** Раздел «Психологическое и методическое сопровождение бизнес-процессов в организации» посвящен изучению очень интересных и неоднозначных аспектов профессиональной деятельности бизнес-психолога: социально-психологическим основам организации труда и кадровой политики организации.

Последовательность изучения тем подраздела «Социально-психологические основы организации труда» определяется логикой исторического становления и развития психологии профессиональной деятельности. Рассматриваются характеристики профессиональной деятельности, средства и условия труда, изучается структура и мотивы трудовой деятельности.

Изучение тем этого подраздела направлено на выработку практически значимых умений, навыков и компетенций в области психологических основ организации труда. Будущие бизнес-психологи осваивают учет личностных, психофизиологических и индивидуально-типических характеристик человека при выборе профессии (метод профессиографии). Но, конечно, центральной проблемой развития личности специалиста остается развитие его ценностно-смысловой сферы, развитие его готовности поставить перед собой и дать ответ на вопрос: ради чего я живу и работаю, зачем я являюсь таким профессионалом? Ведь именно соответствие человека требованиям профессии определяет его профессиональную пригодность, которая формируется в процессе вхождения его в профессию.

Одно из центральных мест среди тем подраздела «Социально-психологические основы организации труда» занимает проблема достижения профессионализма, т. е. идеала в профессии, нормативно зафиксированной социальной роли, обладающей определенным статусом и престижностью, и успешно выстроенной карьеры. В данном направлении бизнес-психологи работают с социально-психологическими факторами карьеры (роль и статус в рабочей группе или в команде), организационно-психологическими факторами карьеры (организационная культура, климат, стиль руководства), личностными факторами карьеры (интеллектуальные, волевые, организационно – деловые, коммуникативные, эмоциональные,

потребностно-мотивационные факторы и характеристика сферы самосознания).

Подраздел «Кадровая политика организации» направлен на практическое освоение психологического сопровождения кадровой политики. Исследуются концепции кадровой политики организации, кадровые процедуры и программы организации. Подробно изучаются:

- Психологические основы профотбора, расстановки и аттестации кадров.
- Поиск и отбор персонала.
- Высвобождение персонала, в том числе ситуация «пора отставки».
- Психологическая оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность.
- Проблема профессионального развития персонала.
- Проблема стабилизации кадрового состава организации, анализ причин чрезмерной текучести кадров.
- Аттестация трудовых постов (должностей) в организации на основе методов профессиографии.
- Программы перемещения кадров в организации.
- Аттестация работающего персонала.
- Выдвижение кадрового резерва.
- Методы оценки успешности профессиональной деятельности.

Будущее любой организации зависит от квалификации и профессионализма руководителей организации, в том числе и от уровня профессиональной компетентности бизнес-психолога, его умения прогнозировать и адекватно оценивать ситуацию в организации. Изучение тем данного раздела позволит будущему бизнес-психологу своевременно принимать эффективные управленческие решения и осуществлять на практике.

**КАК ТРЕНИРУЕМ НАВЫКИ?** Через выполнение заданий.

## 2.2. Задания для самостоятельной работы

А что Вы понимаете в бизнес-процессах работы с персоналом?

**Проверьте себя!**

**Задание 1.**

Опишите профессиональную деятельность персонала организации по следующей схеме:

### *I. Цель труда*

1. Гностическая. Не создавать новый продукт, а оценивать уже имеющийся продукт (или его отдельные параметры и характеристики), какое-либо изделие, произведение искусства, поведение людей и т.д., т. е. различать, оценивать, анализировать что-либо.

2. Преобразующая. Преобразовывать какой-либо продукт, изделие, человеческие отношения, здоровье, информацию и т.п. с целью их изменения, усовершенствования, доработки:

- а) организовать, упорядочить;
- б) оказывать влияние, воздействовать, обрабатывать;
- в) перемещать, обслуживать.

3. Изыскательская. Создавать новый, не существующий ранее продукт, изобретать, придумывать что-либо, находить новый вариант, результат, образец.

### *II. Орудия и средства труда*

1. Внешние:

- а) ручные инструменты;
- б) механизмы, машинное оборудование, различные виды транспорта;
- в) автоматическое оборудование;
- г) приборы, измерительные устройства.

2. Внутренние, функциональные:

а) речь: эмоциональная, выразительная – деловая, бесстрастная;

б) поведение (мимика, жесты): эмоциональное, выразительное – деловое;

в) интеллектуальные средства.

### ***III. Степень проблемности трудовых ситуаций***

1. Низкая. Работа четко определена правилами, инструкциями, в ней практически нет новых, неожиданных для работника проблемных ситуаций.

2. Средняя. Деятельность достаточно четко определена, но иногда в ней возникают ситуации, требующие принятия новых, нестандартных решений.

3. Высокая. Часто встречаются новые, сложные ситуации, требующие творческой активности и нестандартного подхода.

### ***IV. Социально-психологические параметры***

1. Степень коллективности процесса:

а) низкая (индивидуальный труд);

б) высокая (коллективный труд).

2. Степень самостоятельности в организации работы:

а) исполнитель;

б) организатор собственной деятельности;

в) организатор работы других людей.

3. Особенности трудового взаимодействия (контактов):

а) по количеству контактов: немногочисленные, многочисленные;

б) по типу партнера: посетители, клиенты, сотрудники, группа (класс, аудитория);

в) по степени постоянства круга партнеров: постоянный, меняющийся.

## ***V. Эмоционально-волевые параметры***

### **1. Характер ответственности:**

а) повышенная: материальная, моральная, за жизнь и здоровье других людей;

б) средняя, обычная.

### **2. Работа в различных микроклиматических условиях:**

а) в помещении;

б) на открытом воздухе;

в) в необычных условиях (в горах, под водой, под землей, в лесу и т.д.).

### **3. Факторы, вызывающие психическую напряженность:**

а) риск для жизни;

б) сложные, аварийные ситуации;

в) общение с правонарушителями, психически больными и т.д.;

г) четко заданный ритм и темп работы;

д) физические нагрузки;

е) длительное пребывание в одном положении;

ж) ночные смены;

з) специфические условия (температура, влажность, шум, вибрация, неприятный запах и т.п.)

## ***VI. Референтное событие***

Наиболее значимая ситуация в профессиональной деятельности, отражающая сущность данной профессии. Референтное событие выступает единицей анализа какой-либо профессиональной деятельности.

**Задание 2.** Тест «Личностное и профессиональное становление».

### **1. «Профессия» – это:**

• род трудовой деятельности, требующий специальной подготовки;

• оценка уровня мастерства;

• эффективность человека в процессе производства;

• внутреннее содержание труда.

2. Субъектом труда является:

- человек, имеющий высокие показатели профессиональной деятельности, профессиональный и социальный статус, постоянно нацеленный на саморазвитие и самосовершенствование, на новые личностные и профессиональные достижения;

- человек, познающий внешний мир и воздействующий на него своей трудовой деятельностью;

- авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в коллективе;

- человек, увлеченный своей профессией.

3. В целенаправленном систематизированном отборе методики:

- группируются в зависимости от деятельности, по которой проводится отбор;

- стандартизированные;

- выбираются с учетом прошлого опыта;

- вводятся с учетом изменения условий тестирования.

4. Автором первой научной системы организации труда считают:

- Ф. Тейлор;

- Г. Этерсон;

- А.К. Гостев;

- Р. Лайкерг.

5. Профессиональная пригодность – это:

- переживание профессии, осознание личностью своего проф. долга;

- самооценка профессионалом собственной профессиональной деятельности;

- совокупность особенностей личности, необходимых и достаточных для достижения эффективности труда;

- целенаправленное познание явлений и связей, складывающихся в процессе профессионального труда.

6. Способность человека к длительному и неослабному напряжению энергии, неуклонное движение к намеченной цели называется:

- настойчивостью;
- оптимизмом;
- трудолюбием;
- сознательностью.

7. Система сложившихся взглядов на окружающий мир и свое место в нем называется:

- личностным смыслом;
- мировоззрением;
- убеждением;
- направленностью личности.

8. Развитое состояние природных задатков, благоприятный психологический фактор успешной профессиональной самореализации личности – это:

- умение;
- навыки;
- знания;
- способности.

9. Основой появления отдельных профессий является:

- разделение труда;
- развитие потребностей;
- гендерные различия;
- случайный выбор.

10. Внутренняя профессиональная мотивация включает:

- интерес к содержанию профессии;
- интерес к заработной плате;
- заинтересованность в общении с коллегами;
- социальная престижность.

11. Внешняя профессиональная мотивация включает:

- интерес к содержанию профессии;
- интерес к заработной плате;

- потребность в саморазвитии;
- социальная престижность.

12. Профессиональная деструкция – это:

- психическое заболевание, возникшее из-за конфликтов на работе;
- гипертрофированные под влиянием профессии качества личности;
- выпуск бракованной продукции;
- уровень профессионального развития.

13. При диагностике профессиональной деструкции или профессиональной деформации необходимо:

- увольнять таких работников;
- разрабатывать меры профилактики деструкции;
- ничего не предпринимать, так как это – личное дело работника;
- ничего не предпринимать, так как это не изменить.

14. Профессиональное самоопределение личности – это:

- компонент самосознания и мировоззрения;
- диплом о получении специальности;
- технологическая характеристика профессии;
- получение квалификации.

15. Важнейшим фактором профессионального развития в трудовых организациях является:

- корпоративная культура;
- неформальные отношения в коллективе;
- дружба с коллегами;
- наличие профсоюзной организации.

**Задание 3.** Ситуация для анализа по психологическому сопровождению кадровой политики:

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой

всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения.

«Чек-Райт» – одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% -трудозатраты, 30% -материалы и 20% -накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80–100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, кли-

ент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?». «Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке».

«Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?». «Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы:

1. Согласны ли Вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?

2. Почему, по Вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?

3. Какова была бы Ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

### **2.3. Литература основная**

1. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2014. 170 с.
2. Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2016. 529 с.
3. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
4. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 508 с.
5. Карташова Л.В. Организационное поведение: учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 384 с.
6. Лукаш Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учеб. пособие. М.: Флинта, 2012. 201с.

#### **Дополнительная литература**

1. Зеленцов А.Б. Факторы эффективности кадровой политики организации. М.: Вестник университета. Гос. университет управления. № 6/2014. С. 177–179.
2. Зеленцов А.Б. Кадровая политика как важнейшее управленческое решение. М.: Вестник университета. Гос.университет управления. 2013. № 21. С. 209–213.
3. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 155 с.

4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА. М., 2005. 301 с.
5. Лысков А. Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями // Менеджмент в России и за рубежом. № 6. 2004. С. 3–11.
6. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
7. Романенко А. Принципы эффективной кадровой политики // Журнал «Результат». <http://www.rezultat.vl.ru/archive/08/07>.
8. Хаббард Д. Как измерить все, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 320 с.

## **Раздел III.**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

---

### **3.1. Теоретические установки по теме**

Раздел представлен двумя основными дисциплинами: «Система управления персоналом в организации», «Основы HR-брендинга» и двумя дисциплинами по выбору: «Бизнес-тренинг» и «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала».

#### **КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕМ И ЧТО ИМЕННО ИЗУЧАЕМ? СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Успех современной организации в значительной мере определяется тем, как осуществляется развитие персонала. В современном обществе с его интенсивными темпами развития приобретенные на этапе профессиональной подготовки знания и умения сотрудника не столь ценны, как раньше, когда они позволяли специалисту длительный период его профессиональной деятельности обходиться без повышения квалификации и тем более без переподготовки.

Успешные мировые компании вкладывают значительные силы и средства в развитие персонала. Они ставят перед собой важную цель – поддерживать высокий уровень квалификации своих работников, организуя внешнее обучение, создавая собственные корпоративные университеты или же каким-то иным образом обеспечивая это направление деятельности.

Процесс развития персонала является систематическим. Недостаточно единожды провести какой-либо курс обучения. Задачи развития персонала различны, но главная из них – формировать специалистов, полностью отвечающих потребностям фирмы, изучать и совершенствовать их производительный и образовательный потенциал.

Развитие персонала может быть реализовано мероприятиями различного формата: оценивание резюме специалистов с точки зрения перспективы их приема на работу в той или иной должности; содействие адаптации сотрудников на новом для них предприятии; обучение и повышение квалификации работников; повышение эффективности их деятельности методом поощрения; аналитическая оценка имеющихся в организации кадров; оценка перспективности карьеры и возможностей карьерного роста. При этом необходимо учитывать стратегические планы предприятия, его миссию и организационную культуру.

Цель развития персонала – получать кадры с высоким уровнем подготовки, мотивированных специалистов, заинтересованных в процветании организации.

Почему развитию персонала в условиях современной экономики придается такое важное значение? Эксперты отмечают целый ряд доводов и аргументов, среди которых:

- уровень конкуренции на различных рынках очень высок, особенно если учитывать глобализацию экономики;
- новые информационные технологии развиваются бурно и стремительно;
- когда в компании создана единая программа, решать вопросы по управлению человеческими ресурсами и достигать стратегических целей благодаря комплексному подходу становится проще;
- на предприятии обязательно должна быть страте-

гия и организационная культура, и этими вопросами нужно заниматься; все линейные руководители реализуют единую кадровую политику и решают стратегические задачи компании, участвуя в процессе в равной степени.

Почему развитие персонала – вопрос, которым нужно заниматься? Какую выгоду от его решения получают участники процесса? Каких целей компании помогает достичь всестороннее обучение специалистов?

1. Развитие персонала компании обеспечивает высокие стандарты труда – стандарты просто «передаются» сотрудникам, например, региональных подразделений и филиалов, а не создаются ими заново.

2. Специалистов готовят для выполнения целей и разработки проектов в дальнейшем (в перспективе на 5–10 лет вперед).

3. У сотрудников сохраняются навыки, знания, опыт, идеи, и они не «уйдут» вместе с сотрудником, а останутся в виде знания в компании.

4. Планируется штат и карьера, проводится подготовка будущих руководителей.

5. Создается атмосфера, стимулирующая творческое мышление и поиск новых идей, что позволяет обеспечивать конкурентные преимущества, особенно в инновационных сферах бизнеса и экономики в целом.

6. Сохраняется корпоративная культура – она поддерживается и транслируется через обучение.

7. Подготавливаются вновь принятые сотрудники, что позволяет им быстрее адаптироваться к работе.

8. У специалистов появляется мотивация.

Элементы системы развития персонала

Системный подход обеспечивает регулярное обучение и развитие персонала и приносит желаемые результаты –

профессиональный уровень работников становится выше, а их взаимодействие в организации гораздо лучше. Единичные мероприятия дают положительный эффект, но стойкости в сохранении достигнутого скорее всего не будет. Поэтому основная задача на первых стадиях деятельности по развитию персонала следующая: создать комплексную систему.

Развитие персонала – определенные организационно-экономические мероприятия, связанные с обучением, переквалификацией и оценкой сотрудников. Ключевыми элементами в этой системе являются:

- кадровая политика фирмы как совокупность принципов и требований, от которых зависят методы и цели взаимодействия с сотрудниками;
- процесс поиска и отбора работников;
- кадровое планирование; адаптация персонала (профессиональная и социально-психологическая);
- обучение и развитие персонала с отрывом от производственной деятельности или на рабочем месте; система оценки (аттестация);
- управление поведением сотрудников (в том числе работа над выходом из конфликтных ситуаций);
- кадровое делопроизводство.

Всё вышеперечисленное образует общую систему, направленную на решение ряда задач. Если в компании постоянно проводят оценочные и обучающие мероприятия, у сотрудников появляются предпосылки к самообразованию, мотивации, достижению согласованности и единого мнения в коллективе. Работники начинают ценить качество, гибкость и мобильность в своей деятельности, становятся более активными и производительными, стремятся к самостоятельному принятию решений, овладевают основами мышления предпринимателей, хотят состояться в профессии и подняться по карьерной лестнице.

Базой для построения системы развития сотрудников являются определенные принципы, эффективно работающие в совокупности. Чтобы успешно реализовывать в жизни программы по развитию и обучению, нужно учитывать текущее положение компании, конкуренцию в рыночной среде и выбранную стратегию в бизнесе.

Уровни и этапы развития персонала

При построении системы развития персонала следует учитывать профессиональный уровень каждого работника. Здесь выделяют две составляющие – компетентность и настрой (мотивация). В компетентности присутствуют два показателя – переносимые и непереносимые навыки. Переносимые навыки – те, которые человек уже накопил. Непереносимые отвечают за то, что предстоит узнать в дальнейшем. В настрой есть также две составляющие, отвечающие за уверенность и мотивацию. План индивидуального развития работника следует разрабатывать с учетом компетентности и настроя, мотивации к работе.

Первый уровень – стадия начинающих специалистов, приступивших к деятельности недавно. У таких работников сильная мотивация, они жаждут что-то делать и менять. При этом о политике предприятия, о персонале в целом они почти ничего не знают, как в принципе и о специфике работы. Когда человек осознает, что его навыки минимальные и значимость в коллективе не такая уж большая, перестает быть уверенным в себе, несмотря на то, что знаний прибавилось.

Второй уровень – это состояние, в котором мотивации почти нет, как и уверенности в себе. Руководство должно поддерживать работника, чтобы он перешел на следующую ступень.

Третий уровень. Сотрудник вновь начинает интересоваться текущими делами, появляется мотивация к достижению целей. В работе человек чувствует себя увереннее,

так как получил определенный опыт, знает все о внутреннем укладе организации, комфортно общается с коллегами. Но при этом у него могут меняться настроение и мотивация, а потому руководителю следует проявить внимание к подчиненному и помочь ему перейти на заключительную ступень.

Четвертый уровень. Этот этап самый сложный в первую очередь для руководства. По достижении четвертого уровня человек уже достаточно опытен, знает, как решать те или иные вопросы. При этом дальше он не развивается, поскольку выложился по максимуму. Решение остается за начальником – стоит ли повышать планку и возвращать сотрудника тем самым на первую ступень или лишать его возможности совершенствоваться дальше, ничего не меняя. Уровни развития работника повторяются регулярно, а потому руководителю должна быть присуща гибкость в управлении.

Выделяют три этапа развития персонала в организации:

Этап 1. Постановка целей в развитии персонала

Этап 2. Определение методов развития персонала

Этап 3. Мотивация сотрудников к обучению

Традиционные и современные методы развития персонала

Современное развитие персонала – это самообучение, семинары и лекции. Данные методы – основные в вопросе получения знаний, однако и у них есть минусы. В частности, при таких формах обучения отсутствует обратная связь, а потому сложно сделать вывод об усвоении информации работниками. Кроме того, разные специалисты обладают неодинаковым уровнем знаний, что обязательно следует учитывать в ходе обучения. Лекцией называется системное и последовательное изложение информации в устной форме по определенной теме. Что касается семинаров, в ходе их ищут новые идеи, обсуждают проблемы и вырабатывают общие решения. В данный момент наиболее востребованы такие формы активного обучения, как: тренинги (деловые

игры, по завершении которых проводят анализ и закрепляют эффективные поведенческие стратегии для типовых деловых ситуаций; тренинги способствуют развитию управленческих и коммерческих навыков); компьютерное обучение и программирование (информацию предоставляют блоками в печатном варианте или на экране монитора); деловые и ролевые игры (моделируют различные стороны профессиональной деятельности); case-study, или разбор практических случаев (анализируют разные обстоятельства в сфере, где сотрудник повышает квалификацию); баскет-метод (в основу положена имитация распространенных ситуаций в деятельности руководства; обучаемый в рамках данного метода вживается в роль руководителя).

В данный момент в России активно начинают пользоваться современными методами обучения персонала, пришедшими к нам с Запада.

1. Модульное обучение.
2. Дистанционное обучение.
3. Наставничество (англ. coaching – коучинг).
4. Обучение действием (action learning).
5. Обучение в рабочих группах.
6. Метафорическая игра.
7. Shadowing (от англ. – «тень», «быть тенью»).
8. Secondment (прикомандирование).
9. Buddying (от англ. – поддержка).
10. Супервизия (от лат. supervidere – смотреть сверху).

#### ОСНОВЫ HR-БРЕНДИНГА

HR-бренд компании формируется для повышения ее узнаваемости и привлекательности на рынке труда. Это один из вариантов решения проблемы подбора и найма персонала, когда спрос на квалифицированных специалистов превышает предложение, а также последующего удержания работников с необходимыми компетенциями. Сущность понятия

HR-бренд компании связана с тем, как воспринимают компанию персонал и потенциальные работники. Формально каждая компания формирует свой собственный HR-бренд, даже не прибегая к специальным маркетинговым мероприятиям, поскольку имидж компании создается благодаря впечатлениям людей, приходящих на работу и увольняющихся.

HR-бренд – это довольно субъективное восприятие образа конкретной компании ее действующими, потенциальными и бывшими работниками. При этом сформированный стихийно HR-бренд будет еще более субъективным. Для поддержания положительного имиджа компании должны прикладывать определенные усилия, создавая репутацию хорошего работодателя. Постоянная работа с HR-брендом позволяет обеспечить лояльность сотрудников и сократить текучесть кадров. По существу, бренд представляет собой комплекс впечатлений, которые остаются у человека после контакта с компанией.

HR-бренд представляет собой «торговую марку» компании как работодателя, а HR-брендинг – это деятельность компании по формированию ее благоприятного имиджа как работодателя. В соответствии с этим одной из задач HR-брендинга выступает формирование постоянной группы внутри целевой аудитории, представители которой ассоциируют с брендом свой образ лучшей работы, какую они только могут получить. В современных условиях компаниям требуются наиболее способные, инициативные и компетентные сотрудники. В этой связи важность эффективного подбора персонала многократно возрастает, появляется необходимость применения новых технологий, одной из которых выступает HR-брендинг, представляющий собой «комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли».

Функции HR-брендинга:

1. Определение стиля жизни работников и разработка стратегий, систем и практик, отражающих изменяющиеся потребности наемных сотрудников на протяжении всего периода их работы в штате компании.

2. Контроль эффективности проводимых мероприятий по направлениям, связанным с формированием положительного образа работодателя.

3. Коммуникативная функция позволяет обеспечить коммуникацию между действующими сотрудниками компании и потенциальными работниками, а также интегрировать в коллектив новых сотрудников.

4. Функция поддержки развития HR-бренда компании в соответствии с практическими подходами и принципами, принятыми в организации.

В соответствии с каждой из функций HR-брендинга компания располагает четырьмя инструментами их реализации:

- лидерство
- коммуникация
- исполнение
- обучение

Современная тенденция усиления интереса к HR-брендингу вызвана нехваткой ключевых специалистов, что несет непосредственную угрозу для бизнеса компании. Специалисты с высокой квалификацией при выборе будущего места работы оперируют не только количественными показателями, такими, как уровень заработной платы, время поездки между работой и домом, но и субъективными критериями на уровне симпатий к компании как к будущему работодателю и личными предпочтениями.

Если на количественные факторы HR-брендинг повлиять не в состоянии, то на субъективные критерии сильный HR-бренд оказывает существенное воздействие. «Хоро-

шая репутация компании как работодателя помогает сократить стоимость и сроки подбора персонала, привлечь квалифицированных специалистов, снизить затраты на адаптацию и обучение кадров, направить сэкономленные средства на новые программы по работе с сотрудниками». Отличительной чертой HR-брендинга по сравнению с традиционными подходами к формированию бренда в маркетинге, рекламе и PR-деятельности является формирование в компании-работодателе реальной рабочей среды, а не представления о ней у целевой аудитории.

Таким образом, HR-брендинг должен быть направлен не только на проведение мероприятий непосредственно с работниками компании, но и на включение реализацию мероприятий по формированию, управлению и поддержанию репутации компании на рынке труда. В соответствии с этим можно выделить следующие задачи HR-брендинга:

- Повышение узнаваемости компании на рынке труда среди соискателей.
- Приобретение лояльности со стороны целевой аудитории на рынке труда.
- Искоренение у сотрудников желания покинуть компанию.

Ценности HR-брендинга формируются на основе трех элементов:

- Безусловное понимание ценности трудовых ресурсов для предприятия.
- Объективное восприятие того факта, что квалифицированные специалисты являются редким невозобновимым ресурсом, не имеющим дешевых аналогов.
- Компетентных специалистов мало, поэтому даже высокие зарплаты не гарантируют их привлечения.

Таким образом, основная и единственная ценность HR-брендинга заключается в привлечении и удержании хороших

работников. В соответствии с этим формирование потребностей компании-работодателя основано на необходимости привлечения наиболее качественных и квалифицированных сотрудников, вовлечения их в работу и удержания их в организации в течение длительного времени. Формирование ожиданий от компании как хорошего работодателя направлено на создание положительного образа места работы в восприятии всех заинтересованных лиц, к которым относятся нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты на собеседование, владельцы бизнеса, клиенты, рекрутинговые агентства и т.д.

#### Формирование HR-бренда

Формирование HR-бренда позволяет компании добиться следующих результатов:

- Сократить стоимость подбора персонала.
- Сократить сроки подбора персонала.
- Удержать сотрудников в компании на длительный период времени.
- Повысить производительность труда.
- Повысить уровень удовлетворенности и лояльности клиентов.

Следовательно, улучшая качество своих трудовых ресурсов, компания может уже в первый год после начала систематической реализации мер по формированию HR-бренда рассчитывать на положительные результаты в плане улучшения результативности своей деятельности.

На формирование HR-бренда оказывают влияние 5 групп факторов: 1) бизнес (динамика роста и стабильность компании, лидерство на рынке, масштабы деятельности, имя компании); 2) менеджмент (менеджеры компании, стиль управления, организация бизнеса); 3) корпоративная культура (корпоративная культура, межличностные отношения, качественный состав коллектива); 4) мотивация (оплата труда, социальный пакет, гарантии, условия труда);

5) возможности самореализации (профессиональный рост, содержание работы).

Квалифицированные специалисты являются редким невозобновимым ресурсом, не имеющим дешевых аналогов.

Развитию профессиональной компетентности магистрантов посредством расширения технологического репертуара профессиональной деятельности содействуют дисциплины по выбору «Бизнес-тренинг», «Ассесмент-центр: технологии оценки и развития персонала». Бизнес-тренинг рассматривается как технология профессионального и личностного развития. На практике разбираются методология ведения бизнес-тренинга и алгоритмы создания бизнес-тренинга под задачу организации, отрабатываются технологии оценки эффективности проведения бизнес-тренинга. Технологии ассесмент-центра рассматриваются на базе системного и компетентностного подходов. Форматы, инструменты и процедуры, а также основные требования к проведению ассесмента, правила составления оценочных кейсов изучаются не только в теории, но и через включение в реальные оценочные процедуры.

### **3.2. Задания для самостоятельной работы**

**А что Вы знаете об управлении персоналом?**

**Проверьте себя!**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Задание 1.** Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объ-

ем ее продаж 14 млрд. дол. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами.

Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которой уважение к достоинству людей,

к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулированию творческого поиска, вознаграждению новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука

Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, либо по научно-инженерной линии).

Вопросы.

1. Назовите конкретные цели данной организации (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).

2. Опишите желаемого сотрудника организации.

3. Сформулируйте основные корпоративные правила в области отбора, обучения и продвижения персонала, в области стимулирования труда.

4. Предложите программу кадровых мероприятий по развитию персонала организации. Обоснуйте ваше мнение.

## Задание 2.

Василиса К. только что окончила кооперативный техникум по специальности «продавец продовольственных товаров»; средний балл в дипломе о среднеспециальном образовании – 4,1. В техникуме Василису характеризуют как человека целеустремленного, настойчивого, организованного, с высокой работоспособностью. Однако отмечают, что бывает излишне резка с окружающими в случае разногласия во мнениях.

Во время учебы подрабатывала участием в рекламных акциях – проводила презентации в крупных торговых точках, где рассказывала о свойствах товара, его преимуществах перед другими продуктами этой группы, предлагала на пробу, узнавала мнение реальных и потенциальных потребителей об этой продукции. Полученную в ходе рекламных акций информацию Василиса обобщала и передавала в отделы маркетинга. В том числе проводила презентацию и в этой фирме, занимающейся оптовой торговлей продуктами питания, куда она в данное время пришла устраиваться на работу. Ей предложили работу контролера-кассира в торговом зале, где выставлены образцы продукции.

Сама Василиса мечтает стать директором, чтобы сделать работу компании еще эффективнее, чтобы ее фирма была лучшей в регионе; кроме того, хочет зарабатывать много денег.

Живет Василиса с родителями, есть еще младший брат-старшеклассник. Также у нее много друзей, есть приятель, с которым они встречаются в течение последних двух лет. Свободное время предпочитает проводить в компании друзей, зимой ездит за город кататься на лыжах.

### ЗАДАНИЕ:

Из числа предложенных должностей в структуре фирмы составить схему продвижения Василисы на должность

заместителя директора по коммерческим вопросам, указывая при этом:

- какого рода профессиональный опыт она приобретет в ходе своей работы на «промежуточных» назначениях;
- сколько времени рекомендуется ей проработать в данной должности;
- какие ресурсы – знания, навыки, курсы, тренинги, диплом об образовании и т.д. – ей понадобятся для занятия этих должностей из тех, что она не может получить в процессе непосредственного исполнения обязанностей на предыдущих должностях.

Должности в структуре организации:

**ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО КОММЕРЧЕСКИМ ВОПРОСАМ (конечная позиция)**

Начальник отдела маркетинга

Начальник финансового отдела

Начальник службы сбыта

Специалист по маркетингу

Экономист по финансовой работе

Товаровед

Агент торговый

Контроллер-кассир

Агент по закупкам

**ПРОДАВЕЦ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ (исходная позиция)**

**ОСНОВЫ HR-БРЕНДИНГА**

**Задание 1. Кейс. Переезд – «дело тонкое»**

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет,

и сотрудники любили свой офис и гордились им. Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману.

Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-м километре МКАД. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как и здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявление об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:

В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения?

Какие действия целесообразно предпринять администрации компании с точки зрения HR-брендинга?

### **Задание 2. Анализ факторов HR-бренда организации**

Проанализируйте указанные ниже факторы построения HR-бренда на примере конкретной организации или предприятия. Обозначьте сильные (достижения и успехи организации по этому направлению работы с персоналом)

и слабые (уязвимые места, возможности развития) стороны в представленности данных факторов в деятельности этой организации. Заполните таблицу.

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Корпоративная культура		
Мотивация		
Возможности самореализации		

### 3.3. Литература

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 381 с.
2. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами. М.: Издательство Юрайт, 2018. 168 с.
3. Антонова Н. В. и др. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 370 с.
4. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2015. 506 с.
5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 424 с.
6. Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 142 с.
7. Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Ерастова А. В., Родин Д. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 212 с.

8. Лапшова О. А. и др. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 406 с.
9. Эффективное развитие персонала организации. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1939-effektivnoe-razvitiie-personala.html>.

### **Литература дополнительная HR-бренд**

1. Нестеров А.К. HR-бренд // Образовательная энциклопедия odiplom.ru. URL: <http://odiplom.ru/lab/hr-brend.html>.
2. Прудникова К. О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. 2016. №4. С. 67-70.
3. Колесников А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 167 с.
4. Резанович А.Е., Резанович А.Е. Сущность и структура HR-бренда предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4.
5. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2018. 209 с.
6. Тульчинский Г. Л. Бренд-менеджмент. Москва: Вершина, 2006. 352 с.
7. Тульчинский Г. Л., Терентьева В. И. Бренддинг и работа с персоналом: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 255 с.

## **Раздел IV.**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

### **4.1. Теоретические установки по теме раздела**

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕМ? Современную профессиональную деятельность отличают ускорение производственных ритмов, возрастание информационных нагрузок, необходимость принятия решения в условиях дефицита времени. Это способствует развитию нервно-эмоционального напряжения у персонала организаций и может привести к формированию неблагоприятных функциональных изменений в организме человека с последующим возможным развитием неврозов, вегето-сосудистых дистоний, гипертонической болезни, ишемической болезни сердца и т.д. Организация – живой организм. От того, насколько комфортно, целостно и гармонично чувствуют себя люди в ней, зависит в конечном итоге результативность выполнения бизнес-задач. В связи с этим оказание психологической помощи и поддержки персоналу организации – важный элемент профессиональной деятельности не только организационного психолога, но и HR-менеджера, и кадрового работника.

#### **ЧТО ИЗУЧАЕМ? КАК РАБОТАЕТ НА ПРАКТИКЕ?**

В рамках дисциплины мы рассматриваем функциональное состояние как интегральный комплекс различных характеристик, процессов, свойств и качеств человека, которые прямо или косвенно обуславливают выполнение деятельно-

сти. На функциональное состояние оказывают влияние факторы трудового процесса:

- степень сложности, опасности, напряженности, вредности труда;
- величина и содержание рабочей нагрузки (ее структура, интенсивность и продолжительность воздействия);
- степень адекватности, соответствия трудовой задачи и средств деятельности психолого-физиологическим возможностям человека;
- микроклимат и газовое состояние воздуха, шум, вибрация, электромагнитные излучения;
- психологический климат в рабочей группе;
- привычный жизненный уклад, биологические ритмы и стереотипы жизнедеятельности.

Изучение дисциплины «Функциональные состояния в процессе труда» дает возможность развить профессиональные умения и навыки воздействия и управления своим функциональным состоянием в процессе профессиональной деятельности. Предлагаются различные способы коррекции функциональных состояний с учетом личностных особенностей, связанных с разным уровнем тревожности, степени напряженности труда для повышения работоспособности и трудового долголетия.

В основу курса «Самоменеджмент» положено понимание самоменеджмента как последовательного и целенаправленного использования определенных методов работы в практической деятельности для повышения ее эффективности. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности и ресурсы, сознательно управлять течением своей жизни и оптимально преодолевать сложные условия в профессиональной деятельности и личной жизни. В итоге самоменеджмент – это

управление собственными ресурсами, в том числе «управление временем», проектами, финансами, способами принятия решения и урегулирования конфликтов, техникой эффективного общения, построением и развитием карьеры.

Мы будем изучать общую организацию труда с учетом параметров индивидуального стиля работы, ставить цель как процесс сознательного осуществления своих действий в соответствии с личными жизненными ориентирами и определять жизненные приоритеты и постановку задач.

Много времени посвятим изучению самоменеджмента здоровья, опираясь на практические разработки в области психологии здоровья, развития ресурсных возможностей Человека, его адаптации к неблагоприятным факторам внешней среды, профилактики психоэмоционального выгорания, развития психосоматических заболеваний и преждевременного старения организма.

Конечно, не будет обойден вниманием и тайм-менеджмент как стратегия «управление временем», управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов. Детально изучим:

- основные причины нерационально потраченного времени;
- техники самоменеджмента в управлении временем;
- методы и принципы повышения собственной эффективности;
- искусство делегирования полномочий;
- технологию планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра и т.д.

Карьерному самоменеджменту будет посвящен отдельный раздел:

Самоидентификация – выработка профессиональной Я-концепции и путей профессиональной самореализации.

Самомаркетинг – изучение собственных карьерных перспектив. Методы самоидентификации и самомаркетинга.

Самопродвижение – деятельность, обеспечивающая открытое предъявление свидетельств своей профессиональной компетентности и квалификации.

Самопрезентация – деятельность, позволяющая формировать определённое мнение о себе со стороны представителей карьерной среды. Методы самопродвижения и самопрезентации.

Самомониторинг – диагностика собственного организационного и карьерного поведения и их регулирования в целях оправдания ожиданий, предъявляемых организационной и социальной средой.

Самоимиджирование – создание или коррекция собственного имиджа, обладающего заданными свойствами, результатом которого является достижение поставленных карьерных целей. Методы самомониторинга и самоимиджирования.

### ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Различают два подхода к понятию конфликта.

1. Конфликт – это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния – с точностью до формулировки у различных авторов.

В силу такого подхода конфликт определяется как:

- конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.

Антагонистический характер конфликта можно считать характеристическим признаком других моделей;

- конфликт – столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;
- конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;
- конфликт – открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные – редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Причины конфликтов в организациях:

1. Распределение ресурсов.
2. Взаимозависимость задач.
3. Различия в целях.
4. Различия в способах достижения целей.
5. Неудовлетворительная коммуникация.
6. Моббинг

Помимо межличностных конфликтов из-за различия бытовых интересов сотрудников (развитие общества, совер-

шенствование организационной структуры фирмы и рост благосостояния сотрудников снижает их вероятность – конфликты по поводу распределения заказов, талонов на товары, очереди на холодильник или квартиру, кажется, ушли в прошлое), в организации возможны межличностные конфликты другого типа.

Нападки и притеснения со стороны коллег по работе как явление известны уже давно, но как отдельная психологическая проблема они были выделены только в конце 70-х – начале 80-х годов. Первые исследования были проведены в Швеции. Само явление получило название моббинг (от англ. *mobbing* – притеснять и преследовать кого-либо, кому-то грубить, нападать или придирается). Этим словом обозначается ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства. В развитых странах, как показывает статистика, это явление становится причиной существенного снижения экономической эффективности бизнеса: почти каждый двадцатый вновь нанимающийся подвергается моббингу на новом месте (5%). При этом необходимо учитывать, что это только в момент приема на работу. Процент же людей, которые во время дальнейшей «рабочей» жизни стали жертвами моббинга, в десятки раз больше.

Особенности управления конфликтом:

- 1) на первый план – задача управления людьми;
- 2) учет всех без исключения факторов и мотивов человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.);
- 3) управление равными людьми с точки зрения не их социального статуса или должностных обязанностей, а с точки зрения их взаимных требований, претензий и притя-

заний (среди участников конфликта чаще всего не бывает абсолютно неправой стороны);

4) управление на базе интересов;

5) необходимо минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды.

Технологии урегулирования конфликтов

- **ИНФОРМАЦИОННЫЕ** – ликвидация дефицита информации; исключение ложной, искаженной информации, устранение слухов и т.п.;
- **КОММУНИКАТИВНЫЕ** – организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения;
- **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** – работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе;
- **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ** – решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Условия и факторы разрешения конфликта:

- прекращение конфликтного взаимодействия
- поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения
- снижение интенсивности негативных эмоций
- объективное обсуждение проблемы

Использование упомянутых предпосылок разрешения конфликта приводит к механизмам его разрешения. Они, в общем, сводятся к двум видам:

- а) разрешение конфликта самими участниками;
- б) вмешательство третьей стороны.

Кроме того, конфликт может быть разрешен на разных стадиях.

В некоторых случаях его развитие можно приостановить на ранних стадиях, когда стороны только вступили в противоборство и ощутили первые неудобства и потери.

В иных случаях конфликт разрешается уже тогда, когда им причинен непоправимый ущерб (в крайнем варианте – гибель людей, разрушение жилья, уничтожение имущества и т.п.).

Распространенный путь разрешения конфликтов – вмешательство тех или иных миротворческих сил. Эти силы могут воздействовать:

- как на саму конфликтную ситуацию (1),
- так и на обстоятельства, поддерживающие конфликт (2),
- а также на самих его участников (3).

Одно из важнейших правил успешного разрешения конфликта – не противопоставление «правой» и «неправой» сторон, даже если они в действительности могут быть, таким образом, обозначены, а поиски такого разрешения, которое по возможности полностью или хотя бы частично удовлетворяло интересы обеих.

Лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликта – это устранение противоречий между интересами субъектов. Этот путь, к сожалению, не всегда доступен. Кроме того, следует учитывать различие типов противоречий (явные, скрытые, объектные, безобъектные), их уровни, особенности субъектов, а также объективные возможности, которыми располагают силы, стремящиеся к прекращению конфликта.

Если суммировать основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, то ими могут быть следующие:

- устранение объекта конфликта;

- раздел объекта конфликта между сторонами;
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
- компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
- разведение сторон конфликта;
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса и др.

Разрешение конфликта – это, по сути дела, достижение соглашения по спорному вопросу между участниками. В принципе, и это мнение разделяют многие авторы, существует три главных вида такого соглашения:

- 1) соглашение в результате совпадения мнений сторон;
- 2) соглашение в соответствии с законодательной или моральной волей внешней силы;
- 3) соглашение, навязанное одной из противоборствующих сторон.

Понятие переговорного процесса и его роль в разрешении конфликтов.

Переговоры – это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора. Ученые полагают, что процесс переговоров может быть начат при следующих условиях:

- 1) стороны, помимо противоречащих интересов, имеют и значимые общие интересы;
- 2) стороны считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы;
- 3) они вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

Для того чтобы погасить конфликт, стороны должны

договориться о спорных вопросах и об условиях дальнейшего сосуществования. При этом чем точнее и жестче очерчен предмет спора, тем больше шансов, что конфликт будет разрешен окончательно. Ведь если предмет не определен и конфликт в значительной степени перешел в фазу межличностной неприязни, погасить его трудно: врагов не сделаешь друзьями.

Переговоры, будучи разговором о противоречиях, обусловленным стремлением их разрешить, включают в себя различные типы действий. Это могут быть просьбы, требования, предложения, обещания, отказы и пр.

Люди на всем протяжении истории накопили огромный опыт ведения переговоров. Этот опыт стал достоянием не только профессиональных политиков, но и экспертов, журналистов, управленцев, ученых. В последние десятилетия выкристаллизовались несколько правил и процедур их ведения.

Определены и элементы переговоров:

- стороны
- непосредственные участники
- предмет
- каналы взаимной коммуникации
- информация.

По мнению многих исследователей, недостаток информации ведет к подозрительности и недоверию участников, т. е. к углублению конфликта. Замечено также, что существуют трудности с выработкой критериев оценки как хода, так и результатов переговоров. В целом же поведение участников во многом зависит от сложившейся ситуации, а также их образовательного и культурного уровня, волевых и иных личностных характеристик.

В работах, посвященных менеджменту, большое внимание уделяется проблеме решения производственных конфликтов.

Этапы переговорного процесса:

- Подготовка к переговорам
- Ведение переговоров:
- Уточнение позиций
- Обсуждение позиций
- Согласование позиций
- Анализ результатов переговоров

Важной считается сама подготовка переговоров. В нее входит:

- сбор сведений о противнике (партнере по переговорам),
- его личностные характеристики,
- вероятные аргументы.

Во время самих переговоров рекомендуется такая линия поведения, которая противодействует обострению конфликта.

Основные правила при этом достаточно просты:

- 1) признавать права друг друга;
- 2) выслушать партнера не перебивая;
- 3) демонстрировать понимание точки зрения партнера;
- 4) выяснить, как партнер воспринимает конфликт;
- 5) четко формулировать предмет обсуждения;
- 6) констатировать общие точки зрения;
- 7) спокойно выяснить, что вас разъединяет;
- 8) после этого снова обрисовать содержание конфликта;
- 9) искать общее решение;
- 10) принять общее «коммюнике», отметив согласие и оставшиеся расхождения.

Психологические условия переговоров: ориентация сторон «на дело», нейтральные межличностные отношения, уважение к партнеру, открытые позиции, способность к корректировке своих целей.

Типичные ошибки в ходе переговоров:

- партнер изображает собственный промах как ошибку противника;
- партнер частично скрывает свои интересы;
- партнер принимает «боевую стойку» или уходит в оборону без необходимости;
- партнер настаивает на признании своего превосходства (преимуществ);
- припоминаются старые обиды, акцентируются уязвимые места противника;
- в конце переговоров объявляются «победитель» и «побежденный»;
- манипуляция.

## 4.2. Задания для самостоятельной работы

КАК ТРЕНИРУЕМ НАВЫКИ  
И ПЕРЕВОДИМ В ПРАКТИКУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

**А Вы готовы оказать психологическую помощь персоналу организации? Проверьте себя!**

*Задание 1.* Проведите оценку условий труда согласно протоколу.

ПРОТОКОЛ  
ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ ТРУДА  
ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ НАПРЯЖЁННОСТИ  
ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

ФИО \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_  
Профессия \_\_\_\_\_ Производство \_\_\_\_\_  
Краткое описание выполняемой работы \_\_\_\_\_

---

1. Интеллектуальная нагрузка

1.1. Содержание работы

- 1.2. Восприятие сигналов (информации) и их оценка
- 1.3. Распределение функций по степени сложности задания
- 1.4. Характер выполняемой работы

## 2. Сенсорные нагрузки

- 2.1. Длительность сосредоточенного наблюдения (в % от времени смены)
- 2.2. Плотность сигналов (световых, звуковых) и сообщений в среднем за 1 час работы
- 2.3. Число производственных объектов одновременно наблюдения
- 2.4. Размер объекта различения (при расстоянии от глаз работающего до объекта различения не более 0,5 м) в мм при длительности сосредоточенного наблюдения (% времени смены)
- 2.5. Работа с оптическими приборами (микроскопы, лупы и т.п.) при длительности сосредоточенного наблюдения (% времени смены)
- 2.6. Наблюдение за экранами видеотерминалов (часов в смену):
  - при буквенно-цифровом типе отображения информации
  - при графическом типе отображения информации
- 2.7. Нагрузка на слуховой анализатор (при производственной необходимости восприятия речи или дифференцированных сигналов)
- 2.8. Нагрузка на голосовой аппарат (суммарное количество часов, наговариваемое в неделю)

## 3. Эмоциональные нагрузки

- 3.1. Степень ответственности за результат собственной деятельности. Значимость ошибки

- 3.2. Степень риска для собственной жизни
- 3.3. Степень ответственности за безопасность других лиц

#### 4. Монотонность нагрузок

- 4.1. Число элементов (приёмов), необходимых для реализации простого задания или в многократно повторяющихся операциях
- 4.2. Продолжительность (в сек) выполнения простых производственных заданий или повторяющихся операций
- 4.3. Время активных действий (в % к продолжительности смены). В остальное время – наблюдение за ходом производственного процесса
- 4.4. Монотонность производственной обстановки (время пассивного наблюдения за ходом техпроцесса в % от времени смены)

#### 5. Режим работы

- 5.1. Фактическая продолжительность рабочего дня
- 5.2. Сменность работы
- 5.3. Наличие регламентированных перерывов и их продолжительность

**Задание 2.** Методика экспресс-диагностики невроза К. Хека и Х. Хесса

Методика состоит из 40 вопросов, на каждый из которых необходимо дать положительный (да) или отрицательный (нет) ответ.

Затем проводится подсчет количество утвердительных ответов: если получено более 24 баллов – высокая вероятность невроза, при получении от 14 до 23 баллов – средняя вероятность невроза.

1. Считаете ли Вы, что внутренне напряжены?
2. Я часто так сильно во что-то погружен, что не могу заснуть.
3. Я чувствую себя легкоранимым.
4. Мне трудно заговорить с незнакомыми людьми.
5. Часто ли без особых причин у Вас возникает чувство безучастности и усталости?
6. У меня часто возникает чувство, что люди меня критически рассматривают.
7. Часто ли Вас преследуют бесполезные мысли, которые не выходят из головы, хотя Вы стараетесь от них избавиться?
8. Я довольно нервный.
9. Мне кажется, что меня никто не понимает.
10. Я довольно раздражительный.
11. Если бы против меня не были настроены, мои дела шли бы более успешно.
12. Я слишком близко и надолго принимаю к сердцу неприятности.
13. Даже мысль о возможной неудаче меня волнует.
14. У меня были очень странные и необычные переживания.
15. Бывает ли Вам то радостно, то грустно без видимых причин?
16. В течение всего дня я мечтаю и фантазирую больше, чем нужно.
17. Легко ли изменить Ваше настроение?
18. Я часто борюсь с собой, чтобы не показать свою застенчивость.
19. Я хотел бы быть таким же счастливым, какими кажутся другие люди.
20. Иногда я дрожу или испытываю приступы озноба.
21. Часто ли меняется Ваше настроение в зависимости от серьезной причины или без нее?

22. Испытываете ли Вы иногда чувство страха даже при отсутствии реальной опасности?
23. Критика или выговор меня очень ранят.
24. Временами я бываю так беспокоен, что даже не могу усидеть на одном месте.
25. Беспокоитесь ли Вы иногда слишком сильно из-за незначительных вещей?
26. Я часто испытываю недовольство.
27. Мне трудно сконцентрироваться при выполнении какого-либо задания или работы.
28. Я делаю много такого, в чем приходится раскаиваться.
29. Большею частью я счастлив.
30. Я недостаточно уверен в себе.
31. Иногда я кажусь себе действительно никчемным.
32. Часто я чувствую себя просто скверно.
33. Я много копаюсь в себе.
34. Я страдаю от чувства неполноценности.
35. Иногда у меня все болит.
36. У меня бывает гнетущее состояние.
37. У меня что-то с нервами.
38. Мне трудно поддерживать разговор при знакомстве.
39. Самая тяжелая борьба для меня – это борьба с самим собой.
40. Чувствуете ли Вы иногда, что трудности велики и непреодолимы?

***Задания для самостоятельной работы  
по дисциплине «Самоменеджмент»***

***Задание 1. Тест:***

1. К функциям самоменеджмента не относится:
  - 1) постановка цели;
  - 2) реализация и организация;
  - 3) мотивация.

2. Укажите одну из целей самоменеджмента:

- 1) получение прибыли организацией;
- 2) сознательное управление течением своей жизни;
- 3) эффективное управление организацией.

3. К какому блоку качеств относится умение ценить и эффективно использовать время:

- 1) личная организованность;
- 2) способность правильно формулировать жизненные цели;
- 3) самодисциплина?

4. К какому блоку качеств относится умение работать с информацией:

- 1) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 2) знание техники личной работы;
- 3) способность правильно формулировать жизненные цели?

5. К какому блоку качеств относится семейное благополучие:

- 1) самоорганизация личного здоровья;
- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

6. К какому блоку качеств относится тренированность нервной системы:

- 1) самодисциплина;
- 2) самоорганизация личного здоровья;
- 3) эмоционально-волевой потенциал?

7. К какому блоку качеств относится умение создавать и контролировать собственный имидж:

- 1) самодисциплина;

- 2) самоконтроль личной жизнедеятельности;
- 3) знание техники личной работы?

8. К техническим средствам обработки документов не относятся:

- 1) машины для уничтожения ненужных бумаг;
- 2) устройства для скрепления документов;
- 3) телеграфные аппараты.

9. В соответствии с действующими нормами температура в служебных помещениях должна быть в пределах:

- 1) 18–20° С;
- 2) 21–22° С;
- 3) 23–24° С.

10. При каком наполнении рабочего дня срочными задачами в % следует применять «окно» Эйзенхауэра

- 1) более 15%;
- 2) более 20%;
- 3) более 25%;
- 4) более 30%.

11. «Задачи «лягушки» – это:

- 1) неприятные и короткие во времени задачи;
- 2) задачи, которые не относятся к Вашим ключевым областям деятельности;
- 3) важные и неприятные задачи;
- 4) верны ответы 1 и 3.

12. Ключевых областей рабочей деятельности должно быть

- 1) одна;
- 2) две;
- 3) от 5 до 7;
- 4) до 10.

13. Какой метод увеличивает на 25% эффективность решения рабочих задач:

- 1) метод приоритетности;
- 2) метод фиксирования задач,

14. Отличительные возможности системы планирования организатора (органайзера):

- 1) контекстное планирование;
- 2) жесткое и гибкое планирование;
- 3) файловая система хранения информации (кольцевой механизм);
- 4) верны ответы 1 и 2.

15. План рабочего дня должен состоять из задач приоритетных и важных на:

- 1) 80 %;
- 2) 50 %;
- 3) 30%;
- 4) 100%.

16. При назначении времени общей встречи правильно:

- 1) предварительно собрать подтверждение участников;
- 2) ознакомиться с календарем участников встречи;
- 3) выслать письмом свой календарь для выбора удобных дат участниками;
- 4) верны ответы 1 и 2.

17. Кайрос – это:

- 1) люди и места;
- 2) удобный момент;
- 3) люди, места, обстоятельства.

**Задание 2.** Определите параметры собственного стиля работы, проведите их анализ на предмет эффективности трудовой деятельности

**Задание 3.** Создайте карту анализа использования времени в течение дня

### ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Задание 1.** Проанализируйте конфликтную ситуацию и ответьте на предложенные вопросы.

Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев» и практически незаменим. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе с последнее время стало тревожно: некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль.

Вопросы:

1. В чем заключается конфликт (предмет, стороны, мотивы, позиции)?
2. Что следует предпринять для эффективного управления создавшейся ситуацией?

#### **Задание 2. Конфликт в трудовом коллективе**

Бригада слесарей-лекальщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе свободное время. Старшие к младшим относились покровительно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались дать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы:

1. Определите причины конфликта в бригаде слесарей?
2. Кто был зачинщиком конфликта?
3. Оцените правильность действий руководителей (бригадира и начальника цеха)?
4. Какие последствия имел данный конфликт для организации?

### **Задание 3. В экономическом отделе**

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. – женщина пенсионного возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступила на работу новая сотрудница Григорьева Н.Н. – молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста. Она легко вникала в суть дел, все свои производственные обязанности выполняла быстро, четко, аккуратно, энергично. Сотрудники любовались девушкой и говорили о том, что из нее получится прекрасный специалист.

Когда Спиридонова спрашивала в отделе, как работает новенькая, то слышала такие слова: «далеко пойдет», «нестандартно мыслит», «ей может гордиться мать, такая не опозорит», «это жемчужина для коллектива».

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом, по мере того, как молодая сотрудница быстро овладевала профессией, наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придираться к Григорьевой Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию, но внутри начались разговоры о том, что молодую сотрудницу «шахиня» выживает. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности, но такого поведения от него в коллективе никто не ожидал.

- Проанализируйте ситуацию.
- Определите, каковы могут быть мотивы конфликтного поведения руководителя и дайте рекомендации по ее разрешению.

#### **Задание 4. Метод «минимум – максимум».**

Данное задание нацелено на формирование умения осуществлять подготовку к переговорам, используя метод «минимум – максимум». Данный метод позволяет определить границы предложений и уступок, сформировать начальное и альтернативное предложения, систематизировать имеющуюся на данный момент информацию о собственных интересах и интересах партнера.

В рамках подготовки к переговорам дайте ответ на следующие вопросы:

1) Определение собственных интересов в переговорах (Что мы хотим получить от партнера по переговорам? Почему это важно? Что это даст?)

2) Определение вопросов для обсуждения (На основании того, что мы хотим получить от переговоров, какие вопросы нам необходимо обсудить с партнером?)

3) Определение последствий неуспешных или сорванных переговоров (Если переговоры не состоятся, чем это грозит?)

4) Определение финального предложения (Что является самым значимым из того, чем мы готовы пожертвовать, чтобы договориться с этим партнером?)

5) Определение предложения отступления (Какое предложение отступления мы можем сделать, если партнер по переговорам «загонит нас в угол»?)

6) Определение начального предложения (Что конкретно мы можем предложить партнеру? В чем привлекательность наших предложений для партнера? Какие аргументы мы можем выдвинуть для того, чтобы придать вес нашим предложениям?)

7) Определение альтернативных предложений (Если наше начальное предложение, несмотря на аргументацию, «не пройдет», на какие уступки мы можем пойти? Какие предложения сделать?)

8) Формулирование генеральной линии и стратегии переговоров

Глоссарий:

Финальное (предельное) предложение – программа минимум: наименьшее, что может принять команда, не поступаясь собственными интересами. Минимум поможет команде определить момент, когда следует прекратить переговоры или взять тайм-аут.

Предложение отступления. Альтернативное предложение, не допускающее минимума. Это предложение играет роль предупреждающего сигнала. Выдвижение этого предложения предупредит команду о том, что она приближается к своему пределу уступок.

Начальное предложение. Программа-максимум. Это понимание командой образа успеха, высшего результата переговоров.

Альтернативные предложения, снижающие максимум. В этих предложениях в программу максимум вносятся поправки (уступки), исходя из принципа реальности и учета интересов партнера.

### **4.3. Литература**

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 381 с.
2. Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2018. 219 с.
3. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом: учебник для академич. бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 369 с.
4. Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 142 с.

5. Охременко И. В. Конфликтология: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2018. 154 с.
6. Гуськова Н. Д., Краковская И. Н., Ерастова А. В., Родин Д. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 212 с.

## ПРЕПОДАВАТЕЛИ ПРОГРАММЫ



**Мария Валерьевна Горнякова** – руководитель программы.

Кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева, директор тренинг-консалтинговой компании «Би энд Би».

Преподаваемые дисциплины Программы: «Технологии психологического сопровождения личности и группы», «Научно-исследовательский семинар», «Основы организационной психологии», «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала», «Драйвменеджмент». «Образование – неотъемлемая часть жизни и оптимальный источник развития для человека. Высшее образование не может оставаться безучастным к вызовам современной среды. Подготовка квалифицированных специалистов в рамках программы магистратуры «Бизнес-психология» раскрывает новые возможности для оказания профессионального психологического сопровождения людей и процессов и содействует повышению эффективности деятельности организации».



**Татьяна Юрьевна Тодышева** – Кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии ИППО КГПУ им. В.П.Астафьева, практикующий психолог, организационный консультант. Опыт работы в организациях различных отраслей (от детского сада до Сбербанка РФ) более 10 лет.

Преподаваемые дисциплины: «Функциональные состояния в процессе труда», «Самоменеджмент», «Социально-психологические основы организации труда», «Кадровая политика организаций».

Научные интересы – жизненные стратегии личности.



**Ольга Ивановна Титова** – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной психологии ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева.

Преподаваемые дисциплины: «Система развития персонала организации», «Основы HR-брендинга», «Технологии решения конфликтов в организации».



**Анна Анатольевна Дьячук** – кандидат психологических наук, доцент

Преподаваемые дисциплины программы «Математические методы психологии»

**Сфера научных интересов:** индивидуально-типологические, личностные особенности персонала, психология личности, организация времени



**Наталья Тихоновна Селезнева** – доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии.

Преподаватель дисциплины: «Методология и методы научного исследования».

**Сфера научных интересов:** становление менеджера, руководителя системы образования в педагогическом вузе; развитие психологической культуры руководителя в профессиональной деятельности.



**Ольга Васильевна Груздева** – заведующая кафедрой социальной психологии. Кандидат психологических наук, доцент  
Преподаватель дисциплины «Практика подготовки научных материалов»



**Алексей Павлович Молчанов**– представитель работодателя  
Учредитель, Тренер-консультант компании «Business&Business»

Преподаваемые дисциплины: «Технологии сопровождения функционирования организации», «Принятие управленческих решений», «Бизнес-тренинг».

Эксперт в области эффективных коммуникаций, психологии восприятия, формирования командности и управленческого влияния. Занимается построением и оптимизацией бизнес-систем, имеет успешный опыт в создании компаний, развивает собственный бизнес.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение по программе «Бизнес-психология» проводится в тесном сотрудничестве с организациями и предприятиями города и края. В рамках учебных дисциплин реализуются выступления специалистов в области управления человеческими ресурсами, действующих предпринимателей, бизнес-тренеров и консультантов, практикующих психологов. Практика и диссертационное исследование направлены на решение реально значимых производственных задач. Дополнительные занятия в рамках специально организованного Психологического клуба позволяют работать с личностью профессионала. Групповое психологическое консультирование, индивидуальное коучинговое сопровождение снимают ограничения, раскрывают потенциал и настраивают внутренние инструменты. Все это дает возможность эффективно и качественно решать вопросы подготовки конкурентоспособного профессионала в сфере психологического сопровождения современной организации, обеспечивая:

- профессиональное развитие, усиление конкурентоспособности (через развитие компетентности в области психологии, через получение специализированных и развитие навыков (оценка персонала, сопровождение инноваций, изменений, управление, решение конфликтов и пр.), овладение практическими технологиями и повышения результативности деятельности);
- самопознание и саморазвитие (понимание своих целей, интересов, рефлексия, выход на возможности расширения опыта, поиск возможностей саморазвития);
- освоение новых областей профессиональной реализации (руководитель, психолог, преподаватель);

- рост социальной успешности (карьерный рост, признание руководства, профессиональный статус);
- наращивание социально-психологической компетентности (понимание других, понимание психологических процессов в организации, причин поведения людей).

*Учебное издание*

**БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИЯ**  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ-МАРШРУТИЗАТОР

Редактор *Н.А. Агафонова*  
Корректор *А.П. Малахова*  
Верстка *Н.С. Хасанишина*

660049, Красноярск, ул. А. Лебедевой, 89.  
Редакционно-издательский отдел КГПУ им. В.П. Астафьева,  
т. 217-17-52, 217-17-82

Подписано в печать 14.09.18. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 7,25. Бумага офсетная.  
Тираж 100 экз. Заказ № 09-РИО-005

Отпечатано в типографии «Литера-принт»,  
т. 295-03-40