

МОАУ ВО «ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И  
СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН

Утверждено  
Решением Ученого совета  
от «30» июня 2023 года  
Протокол № 11  
Председатель Ученого совета  
\_\_\_\_\_ В.И. Селютин

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.42 Организационная психология**

Направление подготовки  
**37.03.01 Психология**

Направленность (профиль): «**Социальная психология**»

Квалификация выпускника  
*бакалавр*

Форма обучения:  
*очная, очно-заочная*

**Воронеж 2023**

Автор-составитель \_\_\_\_\_ Косых Г.В., кандидат психологических наук, доцент

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры психологии и социально-гуманитарных дисциплин  
Протокол № 11 от «22» июня 2023 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Зверева В.А.

Согласовано:

Проректор по учебной и методической работе \_\_\_\_\_ Захарова Е.А.

Заведующий библиотекой \_\_\_\_\_ Попова О.В.

© Воронежский институт экономики и социального управления, 2023

**Рабочая программа дисциплины составлена на основании:**

1. Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 29.07.2020 № 839.

2. Учебного плана образовательной программы «Социальная психология» направления подготовки 37.03.01 Психология (уровень бакалавриата), утвержденного решением Ученого совета МОАУ ВО «Воронежский институт экономики и социального управления» (протокол №11 от 30.06.2023 г.).

## Содержание

I. Цели и задачи дисциплины (модуля) .....	4
II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО .....	4
III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
4.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов .....	7
4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине – очная/очно-заочная формы обучения.....	11
4.2.1. Этапы подготовки и трудоемкость выполнения курсовой работы – курсовая работа не предусмотрена. ....	20
4.3. Содержание разделов и тем учебного материала .....	21
4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ .....	47
4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	50
V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ .....	55
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) .....	55
VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	57
(МОДУЛЯ) .....	57
VII. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения и информационных справочных систем .....	59

## I. Цели и задачи дисциплины (модуля)

### Цель дисциплины:

- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- формирование системного представления об организации и внутриорганизационных процессах;
- формирование современного научного и практико-ориентированного знания о возможностях влияния на внутриорганизационные процессы;
- подготовка студентов к профессиональному решению организационно-психологических проблем.

### Задачи:

- ознакомление студентов с современным состоянием организационной психологии, с отечественными и зарубежными организационно-психологическими теориями и концепциями;
- формирование знаний в области внутри организационных процессов: процессы, их нормальное течение, возможности регуляции и управления внутриорганизационными процессами;
- формирование систематических знаний о психологических основах управленческой деятельности и их применение к решению практических задач в организациях;
- способствовать развитию у студентов способностей осуществлять самостоятельную аналитическую и научно-исследовательскую работу в области организационной психологии;
- познакомить студентов с практическими методами и методиками организационно-психологической работы.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Организационная психология» относится к обязательной части образовательных отношений.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: «Логика», «Социология», «Акмеология управления карьерой и личной эффективностью (тайм-менеджмент)», «Социальная психология», «Дифференциальная психология», «Этнопсихология», «Психология личности», «Психология стресса», «Социальная психология конфликта», «Психология труда», «Психофизиология профессиональной деятельности».

2.3. Перечень учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: «Психология руководства и лидерства», «Психология труда», «Управление персоналом организации».

Дисциплина изучается в 8 семестре на 4 курсе очной формы обучения и 10 семестре на 5 курсе очно-заочной формы обучения.

Курс «Организационная психология» занимает важное место в профессиональной подготовке студентов. Ее значение обусловлено содержанием и характером будущей профессиональной деятельности психолога в организации, коуча, консультанта руководителя организации по внутриорганизационным процессам и конкретно по работе с персоналом, включенным в эти процессы.

Организационная психология играет ключевую роль для создания в рабочей группе деловой атмосферы, направленной на обеспечение максимальной эффективности труда. Любое предприятие и организация, состоит, прежде всего, из людей, при взаимодействии

которых невозможно не учитывать психологические аспекты. В противном случае, личностные конфликты, отсутствие мотивации, неудовлетворённость выполняемой работой и другие негативные аспекты могут привести к серьёзному снижению производительности труда.

Наличие субъективных факторов, влияющих на производительность труда, подтверждается многочисленными научными исследованиями, первые из которых были проведены ещё в начале прошлого века. Они показали, что моральный дух, стиль руководства и межличностные отношения персонала оказывают серьёзное влияние на профессиональную деятельность сотрудников.

### III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование компетенций (элементов следующих компетенций) в соответствии с ФГОС ВО и ОП ВО по направлению подготовки Психология, профиль «Социальная психология»:

#### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ОПК-8 Способен выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа, осознанно соблюдая организационные политики и процедуры	ОПК-8.1 Понимает особенности профессиональной деятельности в организациях различного рода	Знать: 1) специфику работы психолога в организациях разного типа; 2) внутриорганизационные процессы и специфику их протекания. Уметь: 1) выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа. Владеть: 1) навыками работы с учебной и научной психологической литературой по соответствующей тематике.
	ОПК-8.2 Может применять психологические приемы при работе в организациях различного рода	Знать: 1) особенности применения методов и методик в организациях разного типа. Уметь: 1) применять психологические методы и методики при работе в организации. Владеть: 1) методами контроля и купирования возникших проблемных ситуаций, в том числе мотивацией индивида и группы, решением конфликтных ситуаций и др.
	ОПК-8.3 Применяет навыки работы в организациях разного типа, осознанно соблюдая организационные политики и процедуры	Знать: 1) особенности процедуры и проведения психологической диагностики внутриорганизационных процессов. Уметь: 1) составлять программу диагностических процедур, соблюдая организационную политику и вводя соответствующие

		<p>процедуры.  Владеть:  1) навыками построения самостоятельных теоретических и эмпирических психологических исследований в организации.</p>
	<p>ОПК-8.4  Реализует полученные навыки общения и взаимодействия в больших и малых группах;  межгрупповое взаимодействие человека</p>	<p>Знать:  1) специфику переживаний людей в различных ситуациях.  Уметь:  1) наладить межгрупповое взаимодействие и взаимодействие личности и группы.  Владеть:  1) навыками общения и гармонизацией межличностных отношений.</p>

#### IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа,**

(Из них реализуется с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий \_\_ часов

Из них \_\_\_\_ часов – практическая подготовка (указать при наличии)).

**Форма промежуточной аттестации: экзамен (8 семестр – д/о и 10 семестр о-з/о)**

##### 4.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов

№ п/п	Раздел и (или) тема дисциплины	Очная форма обучения							Очно-заочная форма обучения						
		Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)				Контроль	Практическая подготовка	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)				Контроль	Практическая подготовка
			Контактная работа			СР				Контактная работа			СР		
			всего	лекции	сем., практ. занятия					КСР	всего	лекции			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	<b>Раздел 1. Организация как предмет организационной психологии</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>7</b>			<b>11</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>6</b>		
2	Тема 1.1. Введение в предмет: - определение понятия «организация»; - организация как открытая система: внешняя и внутренняя среда организации. Тема 1.2. Структура организации: - виды организационных структур; - факторы выбора	15	4	4		7			11	1	4		6		

	организационной структуры. Тема 1.3. Стратегия организации и стратегическое управление. Тема 1.4. Функции управления и методы регулирования в организации. Тема 1.5. Стадии развития организации. Тема 1.6. Имидж организации.														
3	<b>Раздел 2. Принятие решений</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>8</b>			<b>21</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		<b>12</b>		
4	Тема 2.1. Управленческое решение: - понятие управленческого решения; - модели эффективного процесса принятия управленческих решений; - типы принятия управленческих решений; - виды управленческих решений.	6	2	2		2			7	1	2		4		
5	Тема 2.2. Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.	7	2	2		3			7	1	2		4		
6	Тема 2.3. Методы принятия управленческого решения.	7	2	2		3			7	1	2		4		
7	<b>Раздел 3. Организационная культура</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>8</b>			<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		
8	Тема 3.1. Понятие организационной культуры:	6	2	2		2			5	1			4		

	- определение; - структура организационной культуры - типы организационной культуры.													
9	Тема 3.2. Психологический климат в организации.	6	2	2		2			5	1			4	
10	Тема 3.3. Диагностика организационной культуры.	12	4	4		4			8		4		4	
11	<b>Раздел 4. Внутриорганизационный конфликт</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>			<b>14</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	
12	Тема 4.1. Конфликт в организации: - причины конфликта; - типы конфликта; - особенности и последствия конфликта.	6	2	2		2			7	1	2		4	
13	Тема 4.2. Управление внутриорганизационным конфликтом.	6	2	2		2			7	1	2		4	
14	<b>Раздел 5. Формирование команды</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>8</b>			<b>29</b>	<b>5</b>	<b>8</b>		<b>16</b>	
15	Тема 5.1. Общая характеристика психологии формирования команды: - основные этапы развития представлений о предмете формирования команды; - исследования процессов командообразования; - стадии формирования команды; - традиционные, виртуальные, глобальные команды.	6	2	2		2			7	1	2		4	

16	Тема 5.2. Формирование команды с учетом психологического типа участников: - психологические типы по Майерс-Бригс; - взаимосвязь типа личности и роли в команде.	6	2	2		2			8	2	2		4		
17	Тема 5.3. Внутриккомандные процессы: - коммуникация в команде; - транзакционное и трансформационное лидерство.	6	2	2		2			7	1	2		4		
18	Тема 5.4. Работа руководителя с командой: - формирование команды; - взаимозависимость в команде; - работа с мигрантами; - эффективность работы команды.	6	2	2		2			7	1	2		4		
19	<b>Раздел 6. Реорганизация в организации</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>			<b>14</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		
20	Тема 6.1. Введение изменений в организационный процесс: - диагностика организации; - этапы реорганизации; - управление переменами.	6	2	2		2			7	1	2		4		
21	Тема 6.2. Сопротивление изменениям: - причины сопротивления изменениям; - этапы сопротивления персонала переменам в	6	2	2		2			7	1	2		4		

	компаний.													
22	<b>Раздел 7. Формирование лояльности персонала к организации</b>	6	2	2		2		6	1	2		3		
23	Тема 7.1. Формирование лояльности: - понятие лояльности к организации; - модели и уровни развития организационной лояльности; - факторы, влияющие на уровень организационной лояльности; - повышение уровня организационной лояльности.	6	2	2		2		6	1	2		3		
<b>Итого за 8 (10) семестр</b>		<b>113</b>	<b>36</b>	<b>36</b>		<b>41</b>		<b>113</b>	<b>16</b>	<b>32</b>		<b>65</b>		
<b>КСР</b>					4						4			
<b>Контроль</b>							27						27	
<b>ИТОГО</b>		<b>144</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>144</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>65</b>	<b>27</b>	

#### 4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине – очная/очно-заочная формы обучения

Семестр	Название раздела, темы	Самостоятельная работа обучающихся			Оценочное средство	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	Формируемые компетенции* (индикаторы)
		Вид самостоятельной работы	Сроки выполнения	Трудоемкость (час.)			
1	2	3	4	5	6	7	8
8/10	<b>Раздел 1. Организация как предмет организационной психологии</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение	февраль	7/6	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> . 2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1	ОПК-8.1

		доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины				<p>[Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a>. — ЭБС «IPRbooks».</p> <p>3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a>. — ЭБС «IPRbooks».</p> <p>4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a>. — ЭБС «IPRbooks».</p>	
	<p>Тема 1.1. Введение в предмет: - определение понятия «организация»; - организация как открытая система: внешняя и внутренняя среда организации. Тема 1.2. Структура организации: - виды организационных структур; - факторы выбора организационной структуры. Тема 1.3. Стратегия организации и стратегическое управление. Тема 1.4. Функции управления и методы регулирования в организации.</p>			7/6			ОПК-8.1

	Тема 1.5. Стадии развития организации. Тема 1.6. Имидж организации.						
8/ 10	<b>Раздел 2. Принятие решений</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины	февраль	8/12	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> .  2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a> . — ЭБС «IPRbooks». 3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a> . — ЭБС «IPRbooks». 4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a> . — ЭБС «IPRbooks».	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3
	Тема 2.1. Управленческое решение: - понятие управленческого решения; - модели эффективного процесса принятия управленческих решений; - типы принятия управленческих решений; - виды управленческих			2/4			ОПК-8.1

	решений.						
	Тема 2.2. Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.			3/4			ОПК-8.2 ОПК-8.3
	Тема 2.3. Методы принятия управленческого решения.			3/4			ОПК-8.2
8/ 10	<b>Раздел 3. Организационная культура</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины	март	8/12	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> . 2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a> . — ЭБС «IPRbooks». 3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a> . — ЭБС «IPRbooks». 4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a> . — ЭБС «IPRbooks».	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
	Тема 3.1. Понятие организационной культуры: - определение; - структура организационной культуры - типы			2/4			ОПК-8.1

	организационной культуры.						
	Тема 3.2. Психологический климат в организации.			2/4			ОПК-8.3 ОПК-8.4
	Тема 3.3. Диагностика организационной культуры.			4/4			ОПК-8.2
8/ 10	<b>Раздел 4. Внутриорганизационный конфликт</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины	март	4/8	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> . 2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a> . — ЭБС «IPRbooks». 3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a> . — ЭБС «IPRbooks». 4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a> . — ЭБС «IPRbooks».	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
	Тема 4.1. Конфликт в организации: - причины конфликта; - типы конфликта; - особенности и последствия конфликта.			2/4			ОПК-8.1
	Тема 4.2. Управление внутриорганизационным конфликтом.			2/4			ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4

8/ 10	<b>Раздел 5. Формирование команды</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины	апрель	8/16	Устный опрос/ Экзамен	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a>.</li> <li>2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a>. — ЭБС «IPRbooks».</li> <li>3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a>. — ЭБС «IPRbooks».</li> <li>4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a>. — ЭБС «IPRbooks».</li> </ol>	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
	Тема 5.1. Общая характеристика психологии формирования команды: - основные этапы развития представлений о предмете формирования команды; - исследования процессов командообразования; - стадии формирования команды; - традиционные, виртуальные,			2/4			ОПК-8.1

	глобальные команды.						
	Тема 5.2. Формирование команды с учетом психологического типа участников: - психологические типы по Майерс-Бригс; - взаимосвязь типа личности и роли в команде.			2/4			ОПК-8.2
	Тема 5.3. Внутрикомандные процессы: - коммуникация в команде; - трансакционное и трансформационное лидерство.			2/4			ОПК-8.3 ОПК-8.4
	Тема 5.4. Работа руководителя с командой: - формирование команды; - взаимозависимость в команде; - работа с мигрантами; - эффективность работы команды.			2/4			ОПК-8.3 ОПК-8.4
8/ 10	<b>Раздел 6. Реорганизация в организации</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение	апрель	4/8	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> . 2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4

		доклада и презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины				[Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a> . — ЭБС «IPRbooks». 3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a> . — ЭБС «IPRbooks». 4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a> . — ЭБС «IPRbooks».	
	Тема 6.1. Введение изменений в организационный процесс: - диагностика организации; - этапы реорганизации; - управление переменами.			2/4			ОПК-8.1
	Тема 6.2. Сопротивление изменениям: - причины сопротивления изменениям; - этапы сопротивления персонала переменам в компании.			2/4			ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
8/ 10	<b>Раздел 7. Формирование лояльности персонала к организации</b>	1.Подготовка к семинарскому занятию/Подготовка к экзамену 2.Выполнение доклада и	апрель	2/3	Устный опрос/ Экзамен	1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <a href="http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/">http://www.viesm-vrn.ru/ml/370301/</a> . 2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная	ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4

		презентации по темам 3.Выполнить рецензию на авторскую статью из периодического издания по теме дисциплины				психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014. — 337 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/19273">http://www.iprbookshop.ru/19273</a> . — ЭБС «IPRbooks». 3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. — 110 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/64386.html">http://www.iprbookshop.ru/64386.html</a> . — ЭБС «IPRbooks». 4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 140 с. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83272.html">http://www.iprbookshop.ru/83272.html</a> . — ЭБС «IPRbooks».	
	Тема 7.1. Формирование лояльности: - понятие лояльности к организации; - модели и уровни развития организационной лояльности; - факторы, влияющие на уровень организационной лояльности; - повышение уровня организационной лояльности.			2/3			ОПК-8.1 ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
Общий объем самостоятельной работы по дисциплине (час)				41/65			
Из них объем самостоятельной работы с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (час) (указать при наличии)				0			

*Примечание:*

*Образовательная деятельность по образовательной программе проводится: в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных*

*условиях (далее – контактная работа) в форме самостоятельной работы обучающихся и в иных формах, определяемых организацией. Контактная работа может быть аудиторной, внеаудиторной, а также проводиться в электронной информационно-образовательной среде.*

*Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя:*

*- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся),*

*- занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия),*

*- групповые консультации,*

*- индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);*

*- иную контактную работу (при необходимости), предусматривающую групповую или индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, определяемую организацией самостоятельно.*

**4.2.1. Этапы подготовки и трудоемкость выполнения курсовой работы – курсовая работа не предусмотрена.**

### 4.3. Содержание разделов и тем учебного материала

#### Раздел 1. Организация как предмет организационной психологии

##### Тема 1.1. Введение в предмет:

- определение понятия «организация»;
- организация как открытая система: внешняя и внутренняя среда организации.

Организацию можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей и рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, то есть протекающих в ней процессов. Организация как система характеризуется наличием **системообразующей цели**.

Составляющие внешней среды тесно связаны между собой и оказывают друг на друга взаимное влияние. Изменение состояния одних компонентов оказывает воздействие на другие части внешней среды, что может привести к их изменению и усилению влияния на организацию. Принято рассматривать следующие составляющие *внешней среды организации*: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, организационно-техническая, природно-географические факторы, среда непосредственного окружения организации, конкурентная среда организации..

*Внутренняя среда организации*. Для достижения цели организация должна обладать определенными ресурсами. Ресурсы организации – это наличные или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную работу организации. Организация должна располагать следующими видами ресурсов: человеческими (люди); материальными; энергетическими; финансовыми; информационными; технологическими; временным.

##### Тема 1.2. Структура организации:

- виды организационных структур;
- факторы выбора организационной структуры.

В организационной психологии исследование проблем влияния психологических факторов на организационную эффективность осуществляется на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Организационный уровень включает анализ преимущественно факторов внутренней среды организации, затрагивающих взаимодействие некоторых отдельных людей, производственных групп и коллективов.

Важнейшей характеристикой внутренней среды организации является организационная структура.

Основными внутренними переменными организации являются:

- цели – желаемый результат, который стремится достигнуть человек или организация (в качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, каналов сбыта продукции, доли на рынке, повышение имиджа предприятия и т.д.);
- задачи – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- технология – средство преобразования входов, будь то люди, информация или материалы, в исходящие результаты;
- структура – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации; элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов. Структурные подразделения организации представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;
- люди – персонал организации. (По определению Честера Бернарда, одного из классиков менеджмента 1930–40-х гг., организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей).

Структура управления организацией (или организационная структура) – одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, принятие управленческих решений), в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Традиционно выделяют шесть типов организационной структуры: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, дивизиональную и множественную.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются:

- размер организации и степень разнообразия ее деятельности;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организационной структуре со стороны руководителей и сотрудников;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

### **Тема 1.3. Стратегия организации и стратегическое управление.**

Проведение организационных изменений производственного, технического, экономического, структурного, поведенческого характера, ориентированных как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу, помогает организации выжить и обеспечить устойчивое функционирование в нестабильных внешних условиях. Использование *стратегического управления* позволяет спрогнозировать будущие изменения в окружающей среде и заранее подготовить к ним организацию, обеспечивая тем самым условия для ее эффективной работы на достаточно длительный срок.

Управление процессами взаимодействия обеспечивают разную степень адаптивности организации к изменениям и неопределенности окружающей среды.

### **Тема 1.4. Функции управления и методы регулирования в организации.**

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

В целом область деятельности, называемая менеджментом (управлением) организацией, может быть разделена на отдельные *функции*, которые сосредоточены в *трех основных группах*:

- *общее управление* (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- *управление структурой предприятия* (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- *конкретные области управления* (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

*Общие функции* выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

*Функции, выделяемые по сфере деятельности*, называются конкретными. ГОСТ 24525.0-80 рекомендует их типовой состав: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность.

Конкретные функции управления связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

*При управлении производством* решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции или услуг. К задачам планирования производства

относят: выбор технологического процесса; планирование программы производства; планирование последовательности производства (оперативное планирование); формирование производственных систем (систем оборудования); содержание и эксплуатация оборудования; организация материально-технического снабжения.

*При управлении НИОКР (инновациями)* реализуются следующие конкретные функции управления: организация инновационного процесса; выбор и реализация стратегии НИОКР; оптимальное распределение ресурсов на НИОКР; внедрение результатов НИОКР; защита результатов НИОКР.

Реализация *функций в области маркетинга* включает: организацию сбора и обработки маркетинговой информации; выбор целевых рынков и их сегментирование; применение маркетинговых решений по продукту; выбор и взаимодействие с каналами товародвижения; продвижение товара; выбор и реализация ценовой политики; планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

*Финансовое управление* предприятием включает: приобретение финансовых средств; использование финансовых средств; управление ликвидностью; структурирование капитала и имущества; управление платежными средствами и проведение платежного оборота; финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления организацией можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

### **Тема 1.5. Стадии развития организации.**

Организация как любая система изменяется во времени в соответствии с **концепцией процессуальности и стадийности развития** организации, проходя в своем развитии четыре стадии и кризис:

- стадия «создания»;
- стадия «роста»;
- стадия «зрелости» или «стабилизации»;
- кризис, после которого следует стадия «обновления» или «спада» и «умирания».

### **Тема 1.6. Имидж организации.**

Имидж компании – это некий образ, который олицетворяет Вашу компанию для других людей. Например, швейцарские часы у всех ассоциируются с точностью, а немецкие машины – с надежностью и безопасностью. Точно такой же образ есть у любой организации, у любого бренда. Никто не работает над имиджем от любви к искусству. Бизнес всегда завязан на деньги, на продажи, поэтому формирование имиджа несет в себе сугубо практическую функцию – формирование лояльности к компании. И далее об этом подробнее.

Работа над имиджем компании – достаточно долгая и кропотливая. Поэтому важно понимать, насколько это важно именно для бизнеса. Если у Вас автолавки, которые привозят продукты в отдаленные деревни, Вы можете не думать про образ своей компании, так как выбора у потребителя нет, и они все равно будут покупать. И совсем другая история, если Вы работаете на высококонкурентном рынке, где обязательно нужно быть лучшим.

*Структура имиджа.* Имидж имеет свою структуру и делится на внешний и внутренний. И у каждого из них свои особенности, которые необходимо учитывать.

*Внешний имидж* – это то, как представляется компания людям, которые контактируют с ней извне: от потенциальных и реальных клиентов до поставщиков. От данного типа имиджа зависит, будут ли Вас воспринимать как надежного партнера. И на него влияют: 1) Продукт и сервис; 2) Позиционирование; 3) Социальная ответственность; 4) Деловые контакты.

*Внутренний имидж* – это то, как видят компанию ее сотрудники. Именно от внутреннего имиджа зависит привлекательность компании как работодателя. На внутренний имидж влияет: 1) Миссия компании и корпоративная культура; 2) Стиль управления; 3) Образ работников компании.

*Этапы формирования имиджа* компании связаны с этапами становления. Это обусловлено тем, что на разных уровнях развития организации нужны разные действия для формирования имиджа. И можно выделить несколько стадий.

**Этап 1. Становление компании.** Это этап после создания организации, когда о ней еще ничего не известно. На этом этапе формируется первое впечатление о ней, поэтому пока что затраты на рекламу будут минимальные. На этапе важен правильный выбор сотрудников,

создание фирменного стиля, продажа качественного продукта и тщательная проработка клиентской базы.

Этап 2. Вхождение в рынок. Компания занимает свою нишу на рынке, поэтому приоритетное направление в формировании имиджа компании – отстройка от конкурентов. И в этом помогут: формирование фирменных традиций, необычное оформление торговой точки или офиса, формирование собственного уникального предложения на основе маркетинговых исследований.

Этап 3. Стабильность. Это этап, когда компания захватила свою долю рынка, наработала клиентскую базу и начала расширяться. Здесь так же важно привлекать новых клиентов и работать над конкурентными преимуществами. Также в отдельное направление выделяется работа над имиджем с помощью участия в крупных кампаниях и акциях.

Этап 4. Зрелость. Этап в некоем роде негативный для организации, так как несмотря на налаженную работу, уже есть багаж негативных отзывов от сотрудников и клиентов, которые нужно постоянно прорабатывать. Рекомендуется на данном этапе проверять удовлетворенность заранее, замеряя его с помощью метода NPS.

2. Уровни имиджа. В зависимости от того, насколько компания усердно работает над своим имиджем и продвижением, можно выделить несколько уровней имиджа.

2.1 Уровень нулевой. О компании не знает практически никто, кроме самого руководителя и его работников. Обычно такой уровень характерен для молодых компаний, которые только вышли на рынок.

2.2 Уровень нейтральный. Это когда компания уже известна на рынке, у нее есть клиенты, но о ней нет никакой информации: ни положительной, ни отрицательной. Чаще всего такое происходит, если компания не занимается развитием своего имиджа, но при этом нормально работает.

2.3 Уровень позитивный. На этом уровне у компании уже есть постоянные клиенты, которые удовлетворены качеством работы и готовы компании рекомендовать своим знакомым. На этом же уровне находятся организации, которые работают над позитивным имиджем.

2.4 Уровень негативный. Этот уровень либо у крупных старых организаций, либо у тех фирм, которые не заботятся о качестве своего продукта. Негативные отзывы о компании/сотрудниках, уменьшают число клиентов. Кстати, вполне возможно, что негатив – это проделки конкурентов.

3. Составляющие элементы. Поскольку имидж – это, в некотором роде, субъективное представление человека о компании, на его формирование влияет несколько факторов – элементов: 1) известность организации; 2) сформировавшаяся репутация; 3) готовность к изменениям; 4) инновационность; 5) престижность продукта; 6) рекламные принципы; 7) зарубежные связи; 8) конкурентоспособность.

В комплексе из всех этих элементов складывается представление о конкретной компании, о том, насколько она популярная и успешная, продает качественный инновационный продукт или далека от новых технологий.

*Цикличность работы над имиджем.*

1. Анализ существующего имиджа. Первым делом необходимо определить отправную точку А, то есть те фактические показатели, которые в совокупности формируют образ компании здесь и сейчас. При оценке реального имиджа нужно учитывать:

- имидж компании в целом. Как она воспринимается клиентами, сотрудниками и общественностью;
- репутацию руководства и собственников. Важно оценить, как воспринимаются публикой и есть ли негатив;
- образ продаваемой продукции. Каким люди считают продукт компании, каких оценок больше: негативных или позитивных.

Для этого будем не только анализировать открытые источники информации, но и обратимся к работникам, покупателям и поставщикам. Также на данном этапе необходимо изучить и ожидания клиентов, чтобы понять куда двигаться. Для этого:

- опрашиваем потенциальных клиентов, чего не хватает для принятия решения о покупке;
- изучаем тех, кто ушел из компании, узнаем, как можно повысить лояльность в их глазах;
- запрашиваем у работников, что можно улучшить во внутренней сфере.

1.1 Методы.

1) *Опрос новых клиентов.* Самый простой способ – спрашивать у новых клиентов, почему они выбрали именно Вашу компанию. Среди ответов обязательно будут те, что связаны с положительным образом Вашей фирмы. Это позволит проводить анализ в фоновом режиме.

2) *Анкетирование.* Для получение конкретной информации на текущую дату, стоит проводить анкетирование фокус-групп из целевой аудитории и сотрудников. Задавайте вопросы, которые позволяют увидеть Вашу компанию глазами других людей в разрезе представления: о продукте, персонале, собственнике фирмы, как партнера или работодателя.

3) *Индекс лояльности.* Главный фактор определения уровня имиджа компании – NPS – индекс потребительской лояльности. Метод строится на вопросе “Порекомендовали бы Вы нас своему другу?”. И исходя из ответов респондентов выводится соответствующий коэффициент.

2. Определение концепции. Теперь, когда у нас на руках есть текущее состояние и образ идеального имиджа необходимо сформировать концепцию имиджа. То есть понимание, как он должен выглядеть в идеальном варианте: 1) Определяем, что должны думать люди, видя Ваш логотип и слыша название Вашей компании; 2) Определяем, какую эмоцию должен вызывать бизнес при упоминании или виде Вашего бренда; 3) Решаем, что именно должен потенциальный клиент думать о Вашем продукте.

Осталось определить вектор развития бизнеса. То есть определяемся, что именно нужно сделать, чтобы в первую очередь повлиять на лояльность клиентов и в каком направлении двигаться. Например, если компанию объявили банкротом по первому каналу, об отзывах на “Анти Джоб” можно пока не думать. С чего начать... с чего начать...

3. Реализация концепции. Более подробно остановимся на негативном и позитивном имидже. Про нейтральный рассказывать не стану. А, если у вас возникает вопрос: “Как из нейтрального сформировать положительный имидж компании”, то достаточно использовать методы негативного имиджа, отличия лишь в затраченных усилиях.

Путь 1. Работа с положительным имиджем.

Поговорим про позитивный имидж. Это некая совокупность всех факторов, которые формируют положительное впечатление о компании. На положительный имидж влияют огромное количество факторов и вот некоторые из них: 1) Хорошие отзывы клиентов. Показывают, что организация надежная и выполняет обязательства; 2) Благотворительные акции. Участие в них вызывает одобрение и демонстрирует социальную ответственность; 3) Добровольные сертификации. Типа “Товар года”- показывает, что компания заботится о качестве продукции; 4) PR-деятельность. Раскачивание положительного имиджа компании с помощью СМИ; 5) Рекомендации от лидеров мнений. Положительные отзывы о продукте компании от известных людей вызывают доверие; 6) Личные рекомендации. Помогают побудить к первой покупке, благодаря лояльности на основании рекомендации близких; 7) Оформленные гарантии. Юридическое оформление гарантий от компании дает ощущение защищенности и безопасности; 8) Бонусы и особые условия. Дают клиентам чувство заботы и создают дополнительную ценность.

Если у Вас уже сформирован положительный имидж, то сверхусилий не требуется. Достаточно поддерживать и подчеркивать сильные стороны бизнеса. Ну и конечно, делайте социально-одобряемые действия, для еще большего улучшения имиджа компании.

Путь 2. Работа с негативным имиджем

Негативный имидж – это все то, что создает негативное восприятие компании, вызывает желание отказаться от сотрудничества. Ниже перечислены некоторые элементы, способствующие усилить негативную окраску: 1) Отрицательные отзывы клиентов. Значит у организации проблемы с контролем качества и обучением персонала; 2) Негативные отзывы сотрудников. Снижают привлекательность на рынке труда; 3) Участие в качестве ответчика в судебных процессах. Демонстрирует нарушение закона, что вызывает недоверие; 4) Участие компании в скандалах любого рода. Показывает, что таким людям не стоит доверять; 5) Публичное оглашение внутренних проблем компании. Не можете решить свои проблемы, значит и клиенту не поможет; 6) Негативные статьи в СМИ. Позволяют зародить сомнения у потенциального клиента, можно ли Вам доверять; 7) Скандалы. Отталкивают клиента, так как он боится попасть в аналогичную ситуацию.

Даже если Вы новичок на рынке или Ваша репутация далека от идеала, не стоит опускать руки. Достаточно просто приложить некоторые усилия и ситуация исправится.

Для *повышения внешнего* имиджа:

Мероприятие	Инструменты реализации
Работа над	1. Создание дополнительных ценностей;

продуктом	2. Использование качественных компонентов при производстве продукта; 3. Продуманные условия логистики.
Маркетинговые мероприятия	1. Участие в благотворительных марафонах и акциях; 2. Участие в спортивных или культурных мероприятиях; 3. Массовые кампании с билбордами, баннерами и тд.
Коммуникации клиентов с первыми лицами компании	1. Блог, соц.сети или личный канал директора; 2. Прямые эфиры с ответом на вопросы; 3. Прямой контактный номер с первыми лицами.
Демонстрация экспертизы	1. Публикация постов с полезной информацией по теме продукта; 2. Проведение мастер-классов; 3. Участие в профильных мероприятиях.
Работа с клиентами по контролю качества	1. Опрос клиент после обслуживания; 2. Горячая линия для претензий; 3. Бонусы за честные отзывы.
Работа с фанатами бренда	1. Бонусы за каждую покупку; 2. Создание дополнительных привилегий постоянным клиентам;
<u>Мониторинг соц.сетей</u>	1. <u>Поиск негативных отзывов</u> и работа с ними; 2. Размещение опровержений; 3. Проверка и корректировка информации о компании на сайтах и форумах.

Для повышения внутреннего имиджа:

Мероприятия	Инструменты реализации
Корпоративные мероприятия	1. Праздничные корпоративы для сотрудников; 2. Выездные обучающие тимбилдинги; 3. Мероприятия с участием клиентов, посвященные важным внутренним датам компании.
Благоприятная рабочая среда	1. Офис в транспортной доступности; 2. Хорошее помещение, соответствующее нормам СанПин; 3. Качественная обстановка, техника и расходные материалы.
Бонусы для сотрудников	1. Бесплатное обучение; 2. Система мотивации; 3. Премии и поощрения.

Все из вышеперечисленных методов можно использовать также и для поддержания имиджа компании.

Основные ошибки. Нередко, пытаясь улучшить имидж компании, люди допускают ошибки, которые сводят на нет всю проведенную работу: 1)*Не работают с недовольными клиентами.* Каждый клиент, даже самый придирчивый, должен быть важен и ценен для компании, хотя бы потому, что может оставлять негативные отзывы, которые повлияют на решение других людей; 2)*Не мониторят отзывы о себе.* Даже если Вы уверены в своем товаре и репутации, Вам стоит тратить время и ресурсы на мониторинг отзывов. Поскольку информацию о Вас могут оставлять не только реальные клиенты, но и конкуренты; 3)*Не работают с положительными отзывами.* Позитивное мнение о Вас – это инструмент улучшения общественного мнения, поэтому стимулируйте покупателей и сотрудников писать о Вас хорошее; 4)*Не используют вес общественного мнения.* Наверное не стоит упоминать, что после вручения главе “Лаборатории Касперского” награды от президента, его продажи сильно выросли.

Таким образом, имидж – это важная часть становления организации, как прибыльного коммерческого проекта. На него влияет множество факторов, которыми нужно управлять, не пуская на самотек. Как говорится: “Репутация создается годами, а разрушается в один миг”. Естественно не стоит спускать горы денег на формирование положительного имиджа, если компания у Вас небольшая. Достаточен будет минимальный набор. Например, работа с негативными отзывами и контроль качества.

Основные плюсы и минусы работы над имиджем: 1)*Отстройка от конкурента.* Ваш продукт будет ассоциироваться исключительно с Вами; 2)*Повышение лояльности покупателей.* Целевая аудитория будет считать фирму с хорошим имиджем надежной; 3)*Увеличение инвестиционной привлекательности.* Положительный имидж вызывает желание инвестировать; 4)*Трудоемкость и ресурсоемкость.* Формирование имиджа требует финансовых и

трудовых затрат с неопределенной окупаемостью; 5) *Неопределенность результата*. Вы можете приложить массу усилий, чтобы сделать имидж компании позитивным, но в любую минуту покупатель или конкурент могут все испортить.

## **Раздел 2. Принятие решений**

### **Тема 2.1. Управленческое решение:**

- понятие управленческого решения;
- модели эффективного процесса принятия управленческих решений;
- типы принятия управленческих решений;
- виды управленческих решений.

Система управления включает принятие управленческих решений по всем *направлениям деятельности*, в том числе: 1) определение миссии организации – создание управленческой идеологии и ценностной ориентации системы; 2) установление организационных норм, когда определяются интересы и поведенческие нормативы сотрудников; 3) совершенствование коммуникативных внутри- и внеорганизационных процессов; 4) получение информации и информационное обеспечение сотрудников.

Принятие решения – основная функция управляющего, свойственная всем уровням управления высшему, среднему и низшему. Решение – это организационная реакция на возникшую проблему. Необходимость в принятии решения появляется вместе с появлением проблемы, кроме того, всегда существует необходимость ранжировать значимость проблемы в ряду других проблем организации. Решения могут быть *классифицированы* с точки зрения: 1) полноты власти – волевыми, подкрепленными полномочиями и властью, и волевыми, неподкрепленными с точки зрения полноты власти; 2) взаимодействия с предыдущими решениями – запрограммированные, или жестко связанные с предыдущими решениями, и незапрограммированные; 3) предварительного анализа – рациональные, принятые на основе предварительного анализа и прогноза, и нерациональные; 4) по способу принятия решения – решения, принимаемые в условиях неопределенности и/или риска, когда вероятность этого риска известна, и принимаемые в условиях неопределенности и/или риска, когда вероятность этого риска неизвестна; 5) сложнее всего принимать решения в условиях ограниченного времени, когда влияющие факторы и их последствия неизвестны.

Организационное решение – это выбор, который делает только руководитель, чем выполняет обязанности, обусловленные, занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачами. Наиболее эффективным организационным решением будет являться тот выбор, который на самом деле будет реализован и внесет вклад в достижение конечной цели.

### **Тема 2.2. Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.**

Скорость реагирования на изменения часто входит в противоречие с рациональностью принятия решения. Управленческое решение должно быть всегда принято вовремя, что и составляет искусство руководства. Решение – это выбор одной альтернативы из ряда альтернативных действий, одинаково возможных в данной ситуации. Способность совершить такой выбор – это особое умение, навык.

Процесс принятия управленческого решения принято рассматривать как ряд последовательных этапов и стадий, начинающихся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

Первая стадия: признание необходимости решения. Включает в себя три этапа – признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы. Любое новое решение в управлении появляется на основе ранее принятого решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально принятого варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного в процессе принятия решения состояния обнаруживается не сразу. Отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от: 1) способности системы управления делать это в режиме саморегулирования; 2) опытности и личностных качеств управляющего.

Так как, решение – это организационная реакция на проявившуюся проблему, то этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Изучением природы проблем и решений в организации занимался лауреат Нобелевской

премии в области экономических наук Герберт Саймон (1916 – 2001), который установил, что для структурированных (рутинных, или повседневных) и неструктурированных (кризисных) проблем процесс принятия управленческого решения проходит по-разному. В случае структурированной проблемы ее признание будет проходить прямолинейно, в случае неструктурированной проблемы само признание проблемы становится проблемой. В этих случаях имеется неясная и/или неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении. Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, если бы проблема не существовала для лица, принимающего решения, или не расценивалась как таковая, то и принятия решения бы не состоялось.

Когда проблема признана, наступает следующий этап - интерпретация и формулирование проблемы. Собственно интерпретация состоит в признании в придании значения той проблеме, которая признана, она может быть определена как: 1) возможность; 2) кризис; 3) рутинная. Проблему, определенную как возможность, необходимо не только обнаружить, но раскрыть. Кризис и рутинная проблема появляются сами и требуют неотлагательного вмешательства управляющего.

Определение проблемы и ответы на вопросы – «что происходит в организации?», «каковы причины происходящего?», - позволяет про-ранжировать проблему в ряду других проблем, исходя из: 1) последствий проблемы – масштабов потерь и затрат на ее решение; 2) воздействия на организацию – что изменится в результате решения проблемы; 3) срочности решения проблемы во времени и ограниченность времени на решение проблемы; 4) степени использования способностей и времени руководителя; 5) внимания к проблеме участников процесса трудовой деятельности, их мотивированность на решение проблем подобного рода; 6) жизненного цикла проблемы – может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем.

Наиболее важными становятся обычно проблемы следующего рода:

- оказывается «давление» и поддержка извне в пользу ее скорейшего решения;
- существует ресурсная поддержка, способствующая ее решению;
- после решения проблемы открываются новые возможности, позволяющие значительно улучшить конкурентоспособность организации, занять новые рынки сбыта, получить значительную прибыль и т.д.

На практике, количество проблем, получающих оценку «наиболее важно», превышает возможности управляющего по возможности их решения, как в рамках финансирования, так и во временных границах.

Рутинные повседневные повторяющиеся проблемы относятся к структурированным проблемам, тогда как возможности и кризис - к неструктурированным проблемам. По каждому типу проблемы требуется принятие решения разного типа. Для структурированных проблем принимаются программные решения, принимаемые и выполняемые на нижнем и среднем управленческих уровнях. Для неструктурированных проблем принимаются непрограммированные решения, принимаемые на верхнем управленческом уровне, разрабатываемые на среднем управленческом уровне и исполняемые на среднем и нижнем управленческих уровнях.

Поиску альтернатив предшествует этап определения критериев успешного решения, он начинается с определения двух критериев: «мы должны» и «мы хотим». Критерий «мы должны» должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. Критерий «мы хотим» рассматривается по отношению к целям, которые желательны, но к ним необязательно специально разрабатывать альтернативы, в этом случае рассматриваются все возможные варианты, включая «фантастические» - идеальные.

Вторая стадия: стадия выработки решения. Состоит из этапов разработки, оценки и собственно выбора альтернатив. После определения ограничений решения, управляющий начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для быстрого решения проблемы. Многие альтернативные решения легко обнаружить в предыдущем опыте, они стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Тем не менее, новые уникальные проблемы требуют решений, не уместяющихся в привычные стандарты и в этом случае необходим творческий подход. К методу творческого поиска альтернатив относятся: выдвижение альтернатив по принципу «мозговой атаки»; групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма; карта мнений. Творческая обстановка при поиске альтернатив создается руководителем организации или подразделения, который выполняет следующие условия:

- мотивация на поиск решения;

- предоставление большого количества информации, позволяющей рассматривать проблему всесторонне и глубже;
- свободное допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для творческого процесса;
- апробация идеи разными людьми на ее соответствие установленным критериям.

Все предложенные альтернативы должны быть сравнены друг с другом и оценены для последующего выбора одной из них. Оценка состоит в рассмотрении отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив, для чего применяют количественные и качественные методы сравнения. Учитываются политическая и экономическая ситуации в стране, уровень развития трудовых отношений, возможные риски. В качестве методов применяется критериальное уравнение Кепнера-Трегое, платежная матрица. Наиболее часто в ситуациях большой степени неопределенности для сравнения и оценки альтернатив применяется метод «дерево решений». Метод учитывает все выборы, соответствующие им риски и исходы, которые могут проявиться. Последовательность решаемых задач при использовании метода «дерево решений» предполагает: сбор всех альтернатив; ранжирование выборов в хронологическом порядке; решение о предпочтительности последствий, рассматриваемых альтернатив с учетом их затратности, оценка шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернативы является завершением процесса принятия решения, в ходе которого принимающий решение берет на себя обязательства по его реализации. Профессиональный анализ альтернатив позволяет уменьшить число выборов. Выбор совершается как один из следующих подходов: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Исследование и анализ альтернатив является наиболее общепринятым и достаточно эффективным методом отбора. Метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и свойствами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. Метод предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Инструментом метода является разработка моделей и их «проигрывание» компьютерным методом с применением количественного анализа. Разработаны и используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, стоимостного анализа.

Третья стадия: выполнение решения. Включает в себя организацию выполнения решения, анализ процесса выполнения и контроль выполнения решения. Распространенной ошибкой управляющих является предположение о том, что если выбор решения сделан, то оно будет выполнено. Выполнение решения – это устранение проблемы, по отношению которой решение было принято. Организация выполнения решения предполагает координацию деятельности большого числа сотрудников. Управляющий должен структурировать рабочие взаимосвязи и провести расстановку людей таким образом, чтобы максимально использовать из знания и способности, мотивировать персонал на исполнение решения, избегать внутриорганизационных конфликтов. Исполнение этих функций требует на начальном этапе выполнения решения провести подробное планирование на определенный срок, распределить права и обязанности сотрудников, назначить ответственных на определенных участках или за определенные исполнительские задачи. Необходимо четко простроить сеть распространения и сбора информации в организации, отрегулировав соответствующие отношения соподчинения между сотрудниками, исключить конфликт интересов исполнителей.

Анализ процесса выполнения решения включает в себя механизм получения информации о ходе выполнения решения, основой которого становится система обнаружения ошибок и достижений, проявляющихся в ходе выполнения решения. Полученная таким образом в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Процессы сбора информации и обратная связь занимают в работе любого управляющего значительное время. Считается, что информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет, который сам по себе является данными из «вторых рук», или вторичными данными. В случае получения информации из первоисточника, она имеет больше деталей, оценка которых становится наиболее достоверной, соответственно, достигается правильное восприятие процесса выполнения решения и проблем, связанных с этим выполнением.

### **Тема 2.3. Методы принятия управленческого решения.**

*Привлечение прошлого опыта* является наиболее используемым подходом при выборе альтернатив. Управляющие часто стремятся опираться именно на собственный прошлый опыт, а не на предполагаемые в расчетах данные. С течением времени у каждого руководителя вырабатываются умения и навыки принятия правильных решений, развивается интуиция в профессиональной сфере деятельности. Интерес для профессионального управления представляет изучение и учет опыта успешных компаний и компаний потерпевших неудачи. Тем не менее, в последнее время все более распространяется мнение о том, что опора при выборе решения для реализации будущих планов исключительно на прошлый опыт может служить причиной ошибок и неудач. Опыт, являясь ценным качеством в любом деле, может все же не соответствовать реальной ситуации настоящего. Правильное решение основывается на будущих событиях, тогда как опыт – на прошлых. Большую роль в принятии решения играет интуиция, она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция – это умение удерживать в памяти и представлять все, что связано с проблемой в течении всего процесса принятия решения. Такой подход позволяет управляющему с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Часто опытные управляющие, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это сделали. Исследования Г. Минцберга, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, и особенно стратегических решений.

*Эксперимент* как метод выбора альтернативы основан на том, что одна или несколько альтернатив апробируются на практике с целью определения того, что может произойти в каждом случае. Эксперимент - научный метод, проведение эксперимента требует значительных финансовых затрат и в практике рассмотрения и выбора альтернатив применяется в исключительных случаях, когда требуется всестороннее изучение и анализ проблемы исследования. Существует ряд решений, которые не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего эксперимента. Такие ситуации складываются в наукоемких и капиталоемких сферах, например, решение о серийном выпуске нового типа подвижного состава, автомобиля, самолета, космической станции, глобальном переоборудовании добывающей и перерабатывающей промышленности, новых социальных, образовательных, медицинских программ не может быть принято без апробации модели перечисленных объектов или процессов. Организационные кадровые решения проверяются в ходе ротации или стажировки специалиста на новой должности.

В современной практике существует *модель ситуационного принятия решения*, предложенная Виктором Врумом (1932 г.р.) и Филиппом Йеттоном в 1973 году, которая позже была дополнена Артуром Яго. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения - привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру (управляющему) предлагается концентрировать внимание и на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема появилась. Основной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы управляющий определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Последний разработанный вариант *модели «Врума-Йеттона-Яго»* предлагает использование *«дерева решений»*. При использовании модели управляющий как бы следует по ветвям этого «дерева» слева направо, в процессе чего, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Ответы выводят управляющего на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения.

### Раздел 3. Организационная культура

Тема 3.1. Понятие организационной культуры:

- определение;
- структура организационной культуры
- типы организационной культуры.

С.В. Рубцов полагает, что **корпоративная культура** представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В.В. Томилов рассматривает корпоративную культуру как систему материальных и духовных

ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальное восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Из всего разнообразия трактовок понятия корпоративной культуры можно выделить некоторые повторяющиеся и значимые черты, в связи с чем предлагается рассматривать ее как навязанные стандарты мышления, ценности и убеждения, а также другие факторы ментальной и социальной сферы человека, проявляемые в его профессиональной деятельности.

В настоящее время наиболее удачным с позиции системного подхода является определение организационной культуры как социальнодуховного поля компании, формирующегося под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей в котором происходит на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и норм поведения персонала. Это взаимодействие обуславливает своеобразие организации и позволяет ей продвигаться к успеху.

Ф. Харри и Р. Моран предлагают десять характеристик организационной культуры, важных для личностной адаптации специалиста при вхождении в организацию: 1) осознание себя и своего места в организации; 2) коммуникационная система и язык общения; 3) внешний вид, одежда и презентация себя на работе; 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; 5) осознание времени, отношение к нему и его использование; 6) взаимоотношения между людьми; 7) ценности и нормы; 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; 9) процесс развития работника и обучение; 10) трудовая этика и мотивирование.

Предложенная В. Сате модель включает семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность: 1) кооперацию между индивидами и частями организации; 2) принятие решений; 3) контроль; 4) коммуникацию; 5) лояльность организации; 6) восприятие организационной среды; 7) оправдание своего поведения.

Модель формирования корпоративной культуры американских ученых Т. Питерса и Р. Уотермана, в основе их подхода лежит исследование успешных предпринимательских структур и элементов корпоративной культуры, в них реализованных. В обобщенном виде их можно представить следующим образом: 1) вера в действия (action) организации; 2) связь с потребителем, т.е. открытость организации; 3) поощрение автономии и предприимчивости работников; 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; 5) знание того, чем управляешь, т.е. профессиональная компетентность работника; 6) простая структура организации и немногочисленный штат управления; 7) одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении организацией.

С. Шекшня считает, что создание организации и системы управления без учета национальной культуры обречено на провал. По его мнению, «национальная культура – ценности, идеи, представления, разделяемые представителями отдельной нации, и возникающий на их основе национальный характер, под которым понимаются общие для представителей нации поведенческие установки, оказывают значительное влияние на взаимодействие людей в организациях и, следовательно, на то, как представители разных культур управляют своими подчиненными».

Каждая из национальных культур имеет свои представления о том, что приемлемо и недопустимо в отношениях между руководителем и подчиненным, работодателем и работником, поэтому можно говорить о национальных организационных моделях или управленческих стилях, которые проявляются в организационной архитектуре, коммуникации, системах управления.

**Структура** – это взаимное расположение частей, составляющих одно целое.

Существуют различные подходы к рассмотрению структур организационной культуры, приведем лишь некоторые из них.

М. Магура предлагает следующую модель: ценности, системы отношений, поведенческие нормы, а также действия и поведение работников.

Традиционное понимание компонентов корпоративной культуры подразумевает следующие пять элементов: стратегия организации, персонал, структура, стиль управления, системы координации. Проявление корпоративной культуры рассматривается на внешнем и внутреннем уровнях осознания (восприятия) таковой. Внешний уровень (видимый) состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей, фирменной одежды, символов, рекламных слоганов и девизов. Внутренний уровень – иерархический.

Существуют различные подходы к **типологии организационной культуры**. Рассмотрим два из них.

Д. Коул выделяет четыре типа организационной культуры: органическую; предпринимательскую; бюрократическую; партисипативную (демократическую).

*Органическая культура* характеризуется тем, что работники в основном ориентированы на социальные нужды, поэтому смысл профессиональной деятельности они видят в решении социальных проблем, а также во взаимоотношениях друг с другом.

При доминировании *предпринимательской организационной культуры* работники руководствуются только личными интересами. Они равнодушны к целям организации, кроме целей, сопряженных с достижением максимальной прибыли.

При преобладании *бюрократической организационной культуры* работники характеризуются как прирожденные лентяи, они пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации.

При *партисипативной организационной культуре* подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов.

Крупнейший американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. У. Оучи выделил три наиболее распространенных типа культуры: рыночную, бюрократическую, клановую.

*Рыночная культура* базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.

*Бюрократическая культура* основывается, как правило, на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

*Клановая культура* – элемент неформальных организаций, является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

### **Тема 3.2. Психологический климат в организации.**

Базовым является следующее определение: организационный климат (социально-психологический климат, производственный климат) – набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющие на поведение и эмоциональное состояние ее членов. Для описания организационного климата используется ряд параметров: 1) структура (степень формальной структурированности); 2) степень риска при принятии решений; 3) тактика вознаграждений; 4) возможности продвижения по службе; 5) отношение руководства к служащим; 6) отношение служащих к руководству; 7) эмоциональная атмосфера.

Согласно И. Ансоффу организационный климат с позиции стратегического управления рассматривается как стремление руководства реагировать определенным образом: приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать.

Д. Мацумото рассматривает организационный климат как разделяемое членами организации восприятие организационной политики, практик и процедур, а также то, что люди чувствуют по этому поводу. Таким образом, организационный климат имеет отношение к общему восприятию того, как «идут дела в целом», разделяемому членами организации, к восприятию ее политики, практик и процедур. Кроме того, этот термин отражает и некоторые нюансы эмоционального климата, т.е. того, каким образом люди обычно чувствуют себя в нормальных, повседневных деловых практиках. Автор убежден, что лучше всего климат можно понять, как такое проявление организационной культуры, которое относится к глубинным, слабо осознаваемым ценностям, отношениям и значениям.

Организационный климат относится к шести ключевым *факторам*, которые влияют на рабочую атмосферу в организации. Именно он, по мнению исследователей, определяет ее гибкость: насколько свободно сотрудники чувствуют себя, могут вносить что-то новое, без лишней бюрократии; ответственны перед организацией; уровень стандартов, устанавливаемых людьми; ощущение точности обратной связи и справедливости награды за полученные результаты; ясность, которую имеют люди относительно миссии и ценностей, и, наконец, уровень приверженности общей цели.

Для дальнейшего *развития организационного климата* можно предложить следующие меры: 1. Поддержка управляющими новых продуктивных идей. При этом неудачи не рассматриваются как провал, что характерно для компаний, ориентированных на сиюминутную прибыль. Напротив, создаются условия для непрерывного генерирования идей. 2. Постоянное апробирование предлагаемых идей, экспериментирование. Оно необходимо, поскольку создание новых видов продуктов и услуг происходит не одномоментно, а является результатом серии проб и ошибок. Поэтому в организации необходимо создать атмосферу терпимости к ошибкам и неудачам. 3. Организационные гарантии возможности свободного творческого решения проблем, не стесненного ведомственными барьерами, т.е. инициаторы инноваций должны быть уверены в возможности творить, не оглядываясь на так называемые сферы интересов тех или иных подразделений организации. 4. Наличие у фирмы достаточных людских и денежных ресурсов для поддержки нововведений и, что не менее важно, свободного доступа к этим ресурсам. 5. Непрерывное формирование малых междисциплинарных рабочих групп (или команд), «взламывающих» своими инициативами традиционные, часто закостеневшие корпоративные структуры. В таких группах царит неформальная атмосфера, непринужденная обстановка. 6. Понимание, что новаторство, творчество нельзя насадить силой, в приказном порядке. Это можно делать лишь на добровольной основе, для чего все желающие могут попробовать себя в предпринимательстве, предлагая и осуществляя свои собственные оригинальные проекты, которые, естественно, должны вписываться в ключевые организационные цели. 7. Справедливое вознаграждение новаторских усилий. 8. Наличие людей (сторонников, спонсоров), не только поддерживающих новаторов, но и гибко подходящих к вопросам выдвижения новых целей и ориентиров. 9. Полное принятие и поддержка высшим руководством организации инновационной активности.

***Организационный климат предшествует появлению организационной культуры.*** На стадиях создания и первоначального роста организации климат находится как бы в ее ядре и первоначально является стержнем устойчивости, поскольку прошло еще недостаточно времени для формирования организационной культуры.

Первичные механизмы внедрения культурных основ создают климат организации, который со временем переходит в организационную культуру, становится ее частью. К таким первичным механизмам Б. Шнайдер, в частности, относит следующее: 1) на что обращают внимание, что оценивают и контролируют лидеры; 2) как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах; 3) объективные критерии распределения дефицитных ресурсов; 4) сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество; 5) объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника; 6) объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.

### **Тема 3.3. Диагностика организационной культуры.**

Эксперты полагают, что для успешного мониторинга корпоративной культуры необходимо выполнять следующие условия: 1) информировать персонал о целях исследования; 2) сообщать сотрудникам о результатах; 3) информировать о том, что будет предпринимать руководство на основе полученных результатов.

Существуют также конкретные методики диагностики организационной культуры. Наиболее часто используют методику OCAI, которая показала на значительном количестве примеров надежность и валидность получаемых результатов, используя унифицированный, несложный инструментарий экспериментальных исследований. Методика OCAI позволяет построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей: гибкость и дискретность – стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация – внутренний фокус и интеграция. Эти координаты генерируются двумя измерениями, выделенными из статистического анализа индикаторов эффективности деятельности организации путем разбиения их на четыре группы.

Одно измерение отделяет индикаторы эффективности, выделяющие гибкость, дискретность действий, от индикаторов, ценностная значимость которых связана со стабильностью, порядком, контролем. Организационный динамизм и организационная непоколебимость – антиподы континуума этого измерения. Второе измерение отделяет индикаторы эффективности, обусловленные внутренней ориентацией, интеграцией и единством, от индикаторов, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией, соперничеством.

Полярными состояниями на этом измерении являются организационная сплоченность и организационная независимость составных частей коллектива.

Указанные выше измерения образуют на плоскости четыре квадранта, соответствующие четырем наборам индикаторов организационной эффективности, причем последовательность расположения квадрантов на плоскости имеет строгую определенность. Каждый из полученных квадрантов однозначно соотносится с тем или иным базовым типом организационной культуры: квадрант А – с клановой культурой, квадрант В – с адхократической культурой, квадрант С – с рыночной культурой, квадрант D – с иерархической культурой (рис.). Пользуясь стандартными определениями, можно дать краткую характеристику каждому из указанных базовых типов организационной культуры.

*Клановая культура* характеризуется как место работы, напоминающее большую семью. Лидеры организации мыслят патерналистически, придавая большое значение высокой сплоченности коллектива. Высока обязательность организации по отношению к своим членам. Успех организации определяется поддержанием здорового внутреннего климата и заботы о людях.

*Адхократическая культура* свойственна динамичному, предпринимательскому и творческому месту работы. Отличительными чертами лидеров организации являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск. Базовые ценности организации заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданности к экспериментированию и новаторству, постоянной деятельности на переднем рубеже знаний. Успех организации связан с производством уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

*Рыночная культура* присуща месту работы, ориентированной на результаты. Лидеры организации являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. Основная цель коллектива – стремление побеждать. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке.

*Иерархическая культура* характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Лидеры организации – хорошие координаторы и организаторы. В основе деятельности коллектива лежат формальные правила и процедуры, поддерживающие заданный плавный темп деятельности. Успех организации связан с обеспечением стабильности, предсказуемости и рентабельности.

По методике ОСАИ находят усредненные количественные вклады  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$  базовых типов организационных культур и откладывают на биссектрисах соответствующих квадрантов (на рис. они изображены векторами). Сумма  $a + b + c + d = e$  должна быть постоянной, что важно при сравнении разных профилей (четыреугольник ABCD); и наиболее естественно полагать  $e = 100$ , так как тогда  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$  выражают процентные вклады базовых типов организационных культур в исследуемую культуру.

## Раздел 4. Внутриорганизационный конфликт

### Тема 4.1. Конфликт в организации:

- причины конфликта;
- типы конфликта;
- особенности и последствия конфликта.

Конфликт в переводе с латинского означает «столкновение». Он возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы и принятие решения затруднено. В обобщенном варианте можно выделить следующие *типы конфликтов*:

1. **Внутриличностный конфликт.** Возможные дисфункциональные последствия данного типа конфликта аналогичны последствиям других типов конфликта. Конфликт может принимать различные формы, из которых наиболее распространена форма ролевого конфликта, предполагающего ситуацию, в которой одному человеку предъявляются противоречивые требования относительно того, каким должен быть результат его работы. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также во время возникновения у отдельно взятой личности стрессовой ситуации.

2. **Межличностный конфликт.** Это наиболее распространенный тип конфликта, который проявляется в различных формах. Например, руководители могут вести борьбу за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Это связано с тем, что каждый из них понимает тот факт, что ресурсы ограничены, а следовательно, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не

другому руководителю. Во многом данную ситуацию возможно избежать, так как необходимость борьбы за ограниченные ресурсы внутри организации вызвана ошибками в процессе планирования, а также несогласованностью внутриорганизационных целей. Ликвидация данного вида конфликта заключается не в социально-психологических механизмах, а в оптимизации процесса планирования деятельности организации.

Межличностный конфликт может проявляться и при столкновении интересов отдельно взятых людей, так как люди с различными характерами, взглядами и мировоззрением практически не в состоянии совместно работать (относится только к противоположным личностям). Естественно, что между различными по характеру и установкам людьми не всегда возникают конфликты, но потенциальную возможность этого необходимо учитывать при формировании организационной структуры, рабочих групп и т.д. Необходимо подбирать людей, которые будут совместно работать так, чтобы при выполнении своих обязанностей они чувствовали себя комфортно в обществе друг друга.

3. Конфликт между личностью и группой. Данный тип конфликта возникает при занятии личностью позиции, отличающейся от позиции группы в целом. Например, когда при обсуждении пути увеличения прибыли большинство группы считает, что этого можно добиться путем снижения цены на производимые товары за счет увеличения производства, а один убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Человек, мнение которого отличается от мнения группы, рассматривается как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. В данной ситуации положительная сторона конфликта состоит в том, что при принятии решения необходимо рассмотреть все позиции, а мнение отдельно взятого индивидуума приведет к возникновению дискуссии при обсуждении вопроса. Основной задачей в данном случае является то, чтобы конфликт принял форму конструктивного диалога и не привел к сведению решения вопроса к определению личной симпатии членов группы, что неизбежно выразится в предвзятости принятого решения.

4. Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией. Возникновение межгруппового конфликта может привести к тому, что деятельность организации будет практически парализована, а при наиболее неблагоприятной ситуации угрожать ее существованию. Сегодня изучением групповой динамики занимается такое научное направление, как психология масс. Межгрупповой конфликт в той или иной мере присутствует всегда. Так, всей совокупности персонала организации присущи личные симпатии и предпочтения.

Конфликты в каждой отдельной организации имеют свои особенности.

В основе своей все конфликты имеют **причины**, из которых можно выделить следующие:

1. Ограниченность. Во всех организациях, даже в самых крупных, ресурсы всегда ограничены. Менеджер может принять решение о том, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. В этом случае решение не имеет практически никакого значения, так как человек всегда хочет получать все в максимальном количестве. Таким образом, необходимость распределения и перераспределения ресурсов практически неизбежно приводит к различным видам конфликтов.

2. Взаимозависимость задач. Вероятность возникновения конфликта существует практически во всех ситуациях, где есть зависимость человека или группы в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Например, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

3. Различия в целях. Возможность возникновения конфликта возрастает по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях «затраты – эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразная.

4. Различия в представлениях и ценностях. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель полагает, что подчиненный может выражать собственное мнение тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, препятствуя отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании, повысить ее конкурентоспособность, то темпы работы подчиненных могут снизиться. Другими распространенными проблемами передачи информации, вызывающими конфликт, являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться вследствие неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Конфликт приводит к изменениям различного рода: организационным, правовым, мировоззренческим. В случае неуправляемости конфликт может иметь и положительные последствия, но, как правило, на практике этого не происходит. Для того чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать последствия, к которым он может привести. Выделяют следующие **последствия** конфликта:

1. Функциональные – могут быть преодолены путем, неприемлемым для всех сторон, в результате чего люди будут в большей степени осознавать свою причастность к решению этой проблемы. При этом практически ликвидируются необходимость устранения возникающих между участниками конфликта враждебности, несправедливости и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить возможность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Положительной стороной выступает то, что члены группы могут проработать проблемы до исполнения решения.

2. Дисфункциональные – возникают в случае, если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, а также в ситуациях с минимальной возможностью конфликта. Дисфункциональные последствия в большинстве случаев приводят к условиям, препятствующим достижению целей. К ним можно отнести: 1) неудовлетворенность личности собой, рост текучести кадров и снижение производительности; 2) снижение степени сотрудничества в будущем; 3) высокую степень преданности группе, неэффективную конкуренцию внутри организации; 4) представление противоположной стороны как «врага», а целей – как отрицательных; 5) прекращение процесса взаимодействия между конфликтующими сторонами; 6) рост враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия; 7) смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Таким образом, все последствия конфликта можно разделить на положительные и отрицательные. Эта градация будет являться условной для различных категорий людей, ситуаций, организационных структур и изменений. В большинстве случаев возникновение конфликта в организации свидетельствует о неэффективном управлении, незначительной роли формально установленных авторитетов, низкой степени влияния организационной культуры и других проблемах организационного и морально-психологического характера.

#### **Тема 4.2. Управление внутриорганизационным конфликтом.**

В рамках структурного подхода выделяют четыре метода разрешения конфликтов:

1. Разъяснение требований к работе. Одним из наиболее эффективных методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. В данной ситуации должны быть озвучены такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает необходимую информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, что от них требуется и в какой ситуации.

2. Координационные и интеграционные меры. Метод предполагает применение координационного механизма. Примером может служить такой распространенный механизм, как цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией положительный эффект оказывают механизм интеграции, основанный на построении управленческой иерархии, использовании служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделами. Практика показала, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем отрицающие целесообразность этого.

3. Общеорганизационные комплексные цели. Данный метод основан на эффективном осуществлении общеорганизационных целей, требующих мобилизации усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности, далее четко определить цели для всей организации в целом. Это будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Каждая компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей.

4. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

В рамках межличностного подхода к разрешению конфликтов выделяют пять основных стилей разрешения конфликтов.

1. Уклонение предполагает то, что сотрудник или группа сотрудников старается избежать конфликта. Одним из способов разрешения конфликта является уклонение от ситуации, провоцирующей возникновение противоречий, невмешательство в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. Сглаживание характеризуется поведением и убеждением в том, что проблему не стоит рассматривать в силу ее несущественности. Лицо, возлагающее на себя эти функции, делает все для того, чтобы признаки конфликта и жесточенности не были известны окружающим. Все это приводит к игнорированию понимания существования проблемы, лежащей в основе конфликта, и соответственно к ее нерешенности.

3. Принуждение, в рамках которого превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других применяет власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

4. Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороной, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

5. Решение проблемы. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти способ действий, приемлемый для всех сторон. Пользующийся таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у всех людей есть разные точки зрения на один и тот же вопрос. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, необходимой для успеха личности и компании в целом. Необходимо отметить, что стиль решения проблем определяет эффективность ее разрешения.

*Стили управления* можно использовать не только для предупреждения возникновения, но и разрешения конфликта. Для этого следует: 1) определять проблему в категориях целей, а не решений; 2) формулировать решения, которые приемлемы для обеих сторон; 3) акцентировать внимание на проблеме, а не на личных качествах оппозиционной стороны; 4) создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Все вышеизложенные рекомендации будут более действенными при создании ситуации, способствующей урегулированию имеющихся конфликтов, максимальному удовлетворению интересов конфликтующих сторон, достижению стабильности в деятельности организации.

## **Раздел 5. Формирование команды**

### **Тема 5.1. Общая характеристика психологии формирования команды:**

- основные этапы развития представлений о предмете формирования команды;
- исследования процессов команд образования;
- стадии формирования команды;
- традиционные, виртуальные, глобальные команды.

### **Тема 5.2. Формирование команды с учетом психологического типа участников:**

- психологические типы по Майерс-Бригс;
- взаимосвязь типа личности и роли в команде.

Диагностическая методика применяется в группе или в организации, что показывает возможности самой методики для диагностики и формирования рабочих групп, формирует навык работы и написания заключения.

### **Тема 5.3. Внутрикомандные процессы:**

- коммуникация в команде;
- транзакционное и трансформационное лидерство.

### **Тема 5.4. Работа руководителя с командой:**

- формирование команды;
- взаимозависимость в команде;
- работа с мигрантами;
- эффективность работы команды.

## **Раздел 6. Реорганизация в организации**

### **Тема 6.1. Введение изменений в организационный процесс:**

- диагностика организации;
- этапы реорганизации;

- управление переменами.

**Диагностика организации.** Для того чтобы организация выдержала конкуренцию, необходима постоянная работа по совершенствованию ее ключевых элементов. Выделяют две основные задачи, которые ставит перед собой любая организация: 1) адаптация и выживание в среде; 2) внутренняя интеграция.

Для определения круга проблем, стоящих перед организацией, выявления слабых сторон и зоны роста, а также конкурентных преимуществ, делающих организацию успешной на рынке труда, необходимо систематически проводить диагностику организации. В процессе диагностики следует найти ответы на вопросы: 1. «Какие изменения необходимы организации (отделу, подразделению), чтобы сделать работу более эффективной?»; 2. «Какие виды изменений необходимо осуществить, чтобы решить конкретную проблему?».

Внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента (внутренние элементы): задачи, структуры и системы организации, ее культура и люди, которые в ней работают.

Важнейшей характеристикой эффективной организационной диагностики является ее системность, которая предполагает взаимосвязанность полученной информации и ее относительную полноту. Для обеспечения системности необходимо использовать модели организации, которые по определению строятся если не для ее исчерпывающего описания, то во всяком случае для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности.

Рассмотрим несколько таких моделей.

*1 Модель «шести ячеек» М. Вайсборда.* Эта модель основана на идее об организации как открытой системе и принципе равнозначности и взаимосвязанности ячеек. «Сканирование» ячеек, по мнению М. Вайсборда, дает возможность прояснить все важные аспекты деятельности организации. В течение нескольких лет автор экспериментировал с когнитивными картами организаций – некими маркерами, с помощью которых описывал наблюдения и трактовал взаимоотношения между различными единицами информации. Большинство теорий организации либо слишком узки, чтобы охватить действительность, либо слишком широки и абстрактны, чтобы эффективно направлять поиски.

В своей модели М. Вайсборд выделяет в организации *шесть блоков* организационных переменных: цели, структуру, вознаграждения, вспомогательные механизмы, взаимоотношения и лидерство. Для каждого блока необходимо диагностировать как формальную, так и неформальную системы организации. Формальная система отвечает на вопрос «Как это должно быть?», а неформальная показывает сам процесс работы.

Каждый из блоков позволяет решить ключевые диагностические задачи:

1 блок «Цели» – прояснить цели организации и согласие (и поддержка) относительно целей организации: «Каким бизнесом мы занимаемся?»;

2 блок «Структура» – установить, есть ли адекватность между организационной целью и структурой, построенной, чтобы обслуживать эту цель: «Как мы распределяем работу?»;

3 блок «Взаимоотношения» – определить, кто и с кем должен работать; какие технологии должны использоваться (в рамках формальной системы); каковы качество отношений, методы управления конфликтами (в рамках неформальной системы): «Как мы управляем конфликтами между людьми?»;

4 блок «Вознаграждения» – выявить, определены ли задачи, решение которых нужно стимулировать; что конкретно поощряется материально и психологически (формально); что по ощущению людей поощряется и наказывается (неформальная система поощрений и наказаний): «Привлекательно ли выполнение всех необходимых заданий?»;

5 блок «Лидерство» – установить степень, с которой лидеры определяют цели; воплощают их в программы, сохраняют целостность организации, поддерживают порядок (управляют конфликтами): «Кто-нибудь удерживает ячейки в равновесии?»;

6 блок «Вспомогательные механизмы» – определить качество работы механизмов (процедуры; технологии; системы планирования; контроля; бюджет, отчеты; информация и т.д.) путем отслеживания основного технологического процесса и выявления узких мест: «Имеются ли адекватные методы координации?».

Ключевыми аспектами данной модели диагностики организации являются наличие и величина разрыва (расхождения) между формальной и неформальной структурами организации по каждому из выделенных параметров (определение соответствия индивида и организации), а также степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть (определение соответствия

между организацией и внешним окружением). Диагностическую модель М.Вайсборда рекомендуется использовать при дефиците времени, а также в организациях с несложной структурой.

2. *Модель «7С»*. Была разработана для анализа конкурентных преимуществ компании. Модель не включает в явном виде внешнюю среду и в целом ориентирована на внутренние механизмы функционирования компании: 1) Структура; 2) Состав персонала; 3) Совместно разделяемые ценности; 4) Сумма навыков; 5) Системы и процедуры; 6) Стиль; 7) Стратегия.

При сравнении этой модели с моделью М. Вайсборда становится очевидной зависимость модели от задачи, которую ставит автор в отношении ее использования.

3. *Модель Берка–Литвина*. Эта модель в наибольшей степени соответствует подходу к организации как к открытой системе, поскольку внешняя среда в ней является частью общей модели компании: 1) Внешняя среда; 2) Лидерство; 3) Миссия и стратегия; 4) Культура; 5) Структура организации; 6) Системы; 7) Практика менеджмента; 8) Климат в подразделениях; 9) Индивидуальные потребности и ценности; 10) Требования заданий; 11) Мотивация; 12) Организационная и индивидуальная работа.

Еще одно отличие этой модели состоит в том, что она исходно иерархична. Четыре верхние ячейки – внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство и культура – являются основными элементами модели. Подчеркнем, что по замыслу разработчиков модель предназначалась для анализа процесса организационных изменений.

Практика применения рассмотренных моделей в организационном консультировании показывает, что в разных случаях целесообразно использование разных моделей. Например, при диагностике небольших и простых по структуре компаний прекрасно работает модель М. Вайсборда, в то время как при изучении больших и сложных организаций более эффективной оказывается модель Берка–Литвина.

Однако, применение трех вышерассмотренных моделей организации дает возможность получить «мгновенную фотографию» компании и не позволяет, строго говоря, отразить динамику ее развития во времени.

4. Для того чтобы понять текущее состояние организации и описать желаемое состояние в будущем, целесообразно использовать *модель диагностики Надлера–Ташмена*. В соответствии с этой моделью внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента (внутренние элементы): задачи, структуры и системы организации, ее культура и люди, которые в ней работают. *Задачи* являются важнейшей частью организации, определяют виды работ, которые необходимо осуществить, и характеристики их выполнения, а также количество и качество услуг или товаров, которые производит организация. *Организационные структуры и системы* включают в себя формальные организационные механизмы, такие как линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждений, системы совещаний, производственная политика и т.д. Несмотря на то, что эти характеристики организации достаточно легко описать, они быстро устаревают, поскольку не успевают реагировать на изменяющееся окружение. *Организационная культура* представляет собой ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на всю деятельность. *Люди* привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стремление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

Два оставшихся элемента модели диагностики – это:

1) разделяемое видение, создание образа усовершенствованного будущего организации (являются целью организации, на достижение которой направляется ее энергия);

2) лидерство (осуществляется человеком или людьми, которые направляют организацию на путь изменений, чтобы добиться выполнения целей в соответствии с разделяемым видением).

Изменение может происходить на любом (или на всех) из следующих уровней: 1) индивидуума; 2) команды; 3) структурного подразделения; 4) организации.

Требуемое время и сложность осуществления любого изменения напрямую связаны с уровнем изменения. Проанализировав отношение к изменению, можно определить, насколько эффективно управление изнутри.

**Этапы реорганизации.**

*Первый этап* – осознание *необходимости перемен* – начинается с появлением психологических барьеров (препятствий), стоящих на пути реорганизации:

1) в процессе жизни человек не воспринимает слабые сигналы о неблагополучии. Поэтому, когда в организации возникают неполадки и они не так страшны для нее, организация не рассматривает эту ситуацию как необходимость что-то менять. Такое состояние будет продолжаться до тех пор, пока не произойдет что-то более серьезное; 2) в самой организации, занятой процессом собственного позиционирования, нет своей системы диагностики неблагополучного состояния, так как отсутствуют критерии (обычно организация сравнивает себя с менее благополучными или неблагополучными организациями). В то же время корпоративная культура создает иллюзию благополучия. Таким образом, организация не может вовремя распознать свое неблагополучие; 3) решение о необходимости перемен принимается не теми, на кого оно будет направлено. Таким образом, человек будет отторгать чужое решение. Это может быть связано с различными психологическими установками по отношению к руководству; 4) идея о реорганизации возникает у небольшой группы людей.

Дальше это решение доносится до всех сотрудников организации, которые, в свою очередь, проявляют агрессию и недовольство. В этот момент реорганизация только начинается, и еще нет ее управления. На данном этапе могут возникать конфликты, связанные с психологическими барьерами. Необходимо немедленно пресекать все споры и разногласия, чтобы не возникало искажения информации. Необходимо, чтобы в это время в организации присутствовала гласность, явная демонстрация того, что по старому пути организация развиваться не будет. В течение данного этапа могут появляться новые идеи развития, но в кратчайшие сроки необходимо выбрать только один путь и переходить ко второму этапу реорганизации.

*Второй этап* – *формирование нового видения*. При переходе ко второму этапу подключается управленческий ресурс.

На данном этапе могут возникнуть *политические барьеры*. В данном случае используется система стимулирования (значимые лидеры «покупаются»). Необходимо создать критическую массу переменных: большинство персонала должно перейти на сторону реорганизации (мотивация, включение в процесс, наставничество, элементы обучения персонала и т.п.). В этот период организация находится в тревожном, стрессовом состоянии, которое необходимо ослабить (корпоративные праздники, собрания, конкурсы профессионального мастерства). При этом процесс организации не останавливается, и персонал постоянно оповещается об изменениях.

*Третий этап* – *институализация*. Включает следующие подэтапы.

1. Размораживание. Основная задача – избавление от старых способов действий, правил. Важно, чтобы процесс изменений проходил плавно, переходя с одного на другое. В этот период человек имеет право совершать ошибки, при этом он не будет наказан («кредит ошибки»). Применяется режим поощрения. Необходимо постоянно осуществлять обратную связь с целью отслеживания затруднений, корректировки способов введения новых норм. Информирование проводят на каждом уровне. Это состояние неопределенности длится не более месяца, иначе персонал начинает расхолаживаться.

2. Изменения. Основная идея второго месяца – назад дороги нет. Все, что можно было раньше (в первый месяц), наказывается. Вступает в силу принцип наказания всего старого. Об ошибках говорится сотрудникам. Они наказываются, но не сильно. На собраниях производится анализ ошибок. Ответственность за ошибку должна быть связана с конкретным лицом. Этот подэтап длится 2–3 недели.

3. Замораживание. В данный период возможно совершенствование навыков, обретение нового равновесия. Как только статистика фиксирует отсутствие ошибок – это сигнал о том, что процесс реорганизации закончен. С этого момента вступает в силу система стимулирования труда, которая разрабатывается под новую форму деятельности.

Организация процесса **управления переменами** предполагает:

1. Анализ основных блоков, нуждающихся в реформировании: 1) опрос сотрудников, связанный с удовлетворенностью условиями труда, профессиональными планами и т.д.; 2) изучение мнения клиентов компании о деятельности компании, какие изменения в компании они хотели бы видеть; 3) анализ мнений ведущих менеджеров компании об основных проблемах функционирования; 4) анализ объективных условий.

В результате складывается матрица: каждое подразделение (блок) оценивается по результатам проведенного анализа с учетом необходимых средств на реорганизацию каждого подразделения. Такой анализ позволяет выделить четыре группы подразделений по особенностям

преобразования: 1) перспективные – нуждающиеся в максимальных усилиях для улучшения работы; 2) с разной степенью перспективности – не нуждающиеся в значительных преобразованиях; 3) нуждающиеся в реорганизации, но неперспективные для компании, следовательно, реорганизацию можно отложить на время; 4) перспективные, требующие минимальных усилий на их организацию.

Далее делается вывод о том, какие подразделения требуют быстрой реорганизации, а реорганизацию каких подразделений можно отложить. Следует отметить, что в некоторых случаях особенности реорганизации отдельных блоков влекут за собой изменения других блоков.

Применение SWOT-анализа позволяет просчитать (в цифрах) сильные и слабые стороны организации.

2. Анализ ресурсов для проведения изменений: 1) выявление актуального состояния желания реорганизации отдельных рабочих групп; 2) оценка персонала: умение работать по-новому, обучаемость, эмоциональный интеллект (уровень эмоциональной напряженности); 3) определение необходимых на реорганизацию времени и денег; 4) анализ конфликтных ситуаций.

3. Анализ миссии, состояния организации: 1) определение стадии развития организации. Нельзя проводить реорганизацию, если организация находится в ситуации кризиса или на первых трех стадиях развития; 2) ревизия миссии – миссия должна быть ориентирована на внешнюю среду.

4. Разработка нового проекта деятельности компании: 1) создание ситуации развития организации; 2) постоянный мониторинг. В качестве предмета мониторинга выступают: организация как система (то, чем управляют); личность руководителя (того, кто управляет); технологии управления организацией (то, как управляют); инструменты управления процессами, организацией (при помощи чего управляют); персонал организации (те, кем управляют); процессы взаимодействия в организации. Мониторинг должен осуществляться системно и комплексно, только тогда можно получить более полную информацию о картине происходящего. Это позволяет более эффективно управлять процессом внедрения изменений в организацию.

### **Тема 6.2. Сопротивление изменениям:**

- причины сопротивления изменениям;
- этапы сопротивления персонала переменам в компании.

Сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют реорганизацию и увеличивают расходы на ее проведение; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел. Некоторые сотрудники организации боятся изменений и противятся им всем своим естеством, так как перемены оказывают сильное влияние и даже давление на взгляды, мнения и убеждения, укоренившиеся в их сознании. Часто это является результатом неудачного жизненного опыта, связанного с деятельностью по осуществлению перемен.

В связи с этим в любой организации можно выделить два типа людей: 1) люди, которые думают, что они будут жертвами перемен, и поэтому сопротивляются изменениям, выражают неудовлетворение и гнев, а иногда впадают в состояние уныния или даже депрессии; 2) люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и планируют изменения.

Изменения вызывают особенно сильное сопротивление на начальных этапах выполнения проекта, так как некоторые люди усматривают в предстоящих переменах угрозу для себя лично, что обычно обусловлено их неуверенностью в себе и неясностью последствий происходящего.

И. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления, Й. Хентце и А. Каммель описывают личные и структурные барьеры, Е.Г. Сазанов выделяет индивидуальные и организационные виды сопротивления.

Так, *организационное сопротивление* имеет три разновидности:

1) сопротивление передаче полномочий. Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения;

2) инертность сложных организационных систем. Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменение одного элемента приводит к трансформации во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс

преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации;

3) сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне. Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин: во-первых, из-за страха потери полномочий, что было описано выше; во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости; в-третьих, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности.

Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

*Индивидуальное сопротивление* обычно выражается:

1) в несоответствии квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по старому или делает работу медленно и некачественно, что, несомненно, препятствует успешному осуществлению организационных изменений. Такое несоответствие квалификации персонала требованиям может быть выявлено в результате оценки персонала или по результатам анализа деятельности сотрудников. Наиболее точную информацию дает, конечно, комплексная оценка. По ее результатам может быть принято решение о необходимости: замены сотрудника, его обучения или ротации (как горизонтальной, так и вертикальной);

2) страхе перед новым и неизвестным. Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, стереотипам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного, шагнуть в новое и неизведанное. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям;

3) страхе потери рабочего места. Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме;

4) страхе потерять привычные социальные контакты. Реорганизация может приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников, вследствие чего меняются социальные отношения, круг общения.

Индивидуальное сопротивление также можно разделить на три подкласса: 1) логическое – несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, скажем, на освоение новых должностных инструкций; 2) психологическое – основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения; 3) социологическое – это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

Различают следующие *виды сопротивлений изменениям*: 1) открытое противоборство с «верхушками компании»; 2) «итальянские забастовки»: сотрудники начинают интенсивно трудиться, с целью доказательства руководству того, что старые методы работы эффективнее и лучше новых способов выполнения деятельности; 3) «бунт на корабле»: объявление «войны» со стороны коллег тем сотрудникам, которые начинают осуществлять деятельность новыми способами, принимают инновации; 4) явный саботаж: сотрудники создают видимость выполнения деятельности, но ничего при этом не делают.

Так же выделяют два вида сопротивления переменам в организации, классификация которых основана на *силе и интенсивности сопротивления*: 1) пассивное сопротивление – форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу; 2) активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из форм сопротивления изменениям в организации является *оппортунизм*. Оппортунизм трактуется как приспособленчество, соглашательство, беспринципность. Это понятие появилось вместе с развитием революционного движения рабочего класса во второй

половине XIX в. и означало отказ от радикальных реформ. Возможность оппортунистического поведения коренится в природе самого человека и связана в конечном итоге со стремлением реализовать собственные экономические интересы. При проведении реорганизации оппортунизм проявляется в равнодушии, беспринципности, внешнем соглашательстве с происходящими изменениями. Оппортунизм рядовых работников и скрытый оппортунизм менеджеров представляют серьезную проблему для организации. Для стабильного развития организации жизненно важно, чтобы «верхи» были лично заинтересованы в процветании бизнеса, воспринимали бизнес как свое детище, не разделяли своих личных интересов и интересов компании. Оппортунизм рядовых работников, конечно, не столь страшное явление, но приверженность персонала организации важна на всех уровнях. Таким образом, если организация вводит какие-либо изменения, то она может столкнуться с явлением оппортунизма в организации.

Дж. Котлер и Л. Шлезингер выделили четыре причины сопротивления изменениям:

1) узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи;

2) непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит в том случае, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы;

3) низкая терпимость к изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что он рассматривает как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям;

4) различная оценка ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанной с изменением, или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

Существуют и другие расширенные классификации причин сопротивления изменениям.

Сопротивление со стороны персонала может сильно мешать процессу перемен, если на это не реагировать должным образом. Существует несколько этапов, через которые проходит работник на *пути к восприятию перемен*.

1. Бездействие (инертность). После появления информации о новых планах многие служащие чувствуют себя неуверенно, проявляют нерешительность, полны сомнений.

2. Отрицание планируемых перемен. Значительная часть служащих настроена скептически, не признает целесообразности осуществления разработанных планов по улучшению деятельности.

3. Раздражение и гнев. Если осуществление запланированных изменений продолжается, часть служащих с раздражением (гневно, сердито) протестует против этого, а некоторые увольняются с работы.

4. Обсуждение планов и ведение переговоров. Попытка прийти к компромиссу (через обсуждение и переговоры) путем минимизации предлагаемых планов и частичного принятия (признания) этих планов.

5. Спад противодействия переменам, а иногда депрессия. В связи с необходимостью осуществления проекта в целом служащие вынуждены

признать предложенные перемены. Результатом этого является пассивное поведение, которое, в конечном счете, завершается снижением противодействия и даже депрессией (угнетенным состоянием, упадком сил).

6. Принятие, признание и одобрение перемен. Служащие искренне стараются понять предлагаемые изменения. Через некоторое время после начала работы по внедрению усовершенствований их преимущества начинают становиться очевидными. Абсолютное большинство работников и служащих полностью принимают, признают и одобряют внедрение принципов и методов работы в новых условиях в практическую деятельность организации.

Каждый из этих этапов должен мгновенно распознаваться, и в качестве ответной реакции необходимо предпринимать адекватные меры.

## Раздел 7. Формирование лояльности персонала к организации

### Тема 7.1. Формирование лояльности:

- понятие лояльности к организации;
- модели и уровни развития организационной лояльности;
- факторы, влияющие на уровень организационной лояльности;
- повышение уровня организационной лояльности.

В странах Западной Европы большинство авторов, исследовавших феномен лояльности, утверждают, что термин «лояльность» про-исходит от старофранцузского прилагательного «loyal» – преданный, верный. Достоверно известно, что источником терминов для многих романских языков стал латинский язык; французское прилагательное «loyal» имеет латинский корень, относящийся к юридическому термину «legalis» – «законный». Этот термин появился в республиканский период Древнего Рима (V век до н.э.), тогда же возникло понятие «homo legalis» – человек законный, то есть законопослушный, признанный государством гражданином.

Основной принцип лояльности - преобладание государственных, общественных интересов над интересами индивида; преданность становится этическим результатом государственности и организации. Как отмечает Н.Л. Захаров (2000), проводя психологические и социологические исследования, он столкнулся со следующей установкой: руководители предпочитали брать на работу не столько профессионалов, сколько людей, внушающих им доверие и лично преданных. Что является социальной установкой и культурной ценностью.

Помимо многочисленных и разнообразных подходов к изучению организационной лояльности, существует два основных подхода к формированию моделей лояльности – западный и восточный.

П. Морроу в 1993 году предлагает модель лояльности, рассмотренной через различные формы преданности: внутренние формы преданности носят диспозиционный характер, тогда как внешние – в большей степени определяются ситуационными факторами.

При анализе понятия «организационной лояльности» прослеживаются два основных современных подхода к его определению, основывающиеся на двух аспектах понятия лояльности:

- лояльность как благонадежность, базирующаяся на соблюдении принятых норм и правил, следовании требованиям, проявляющаяся в корректном поведении сотрудника в организации;
- лояльность как приверженность сотрудника к организации, включающая отождествление сотрудника со своей организацией, принятие ее целей и ценностей, эмоциональную привязанность к организации.

Существуют люди, предрасположенные к лояльному отношению - благонадежные, - одновременно организация может влиять на лояльность своих сотрудников и ,как повысить уровень лояльного отношения к себе, так и разрушить даже имеющиеся зачатки. Таким образом, выделяют *две группы факторов*, влияющих на лояльность сотрудников к организации: *индивидуальные и организационные*.

Существует ряд *личностных особенностей*, *положительно* влияющих на *уровень благонадежности*: уверенность в себе, доверие.

Уровень лояльности может быть связан с отношением к *объекту лояльности* – руководителю организации или организации в целом.

Дж. Мейер (2001) распределил факторы, влияющие на организационную лояльность, по **4 основным категориям**: опыт работы, соответствие ценностей, организационная поддержка, организационная справедливость.

Множество классификаций организационной справедливости подразделяются на 3 категории: организационная справедливость; психологический контракт; удовлетворенность.

Лояльность персонала – динамическая характеристика; лояльный сотрудник может достаточно быстро стать нелояльным. Во избежание таких проблем необходимо постоянно отслеживать уровень лояльности сотрудников. В некоторых случаях лояльные сотрудники могут стать противниками инновации, проводимой в организации. Это может произойти при смене объекта лояльности и в связи с этим изменением стратегии развития компании. В этой ситуации сотрудник будет по-прежнему предан тому, чего уже нет, и активно сопротивляться происходящим изменениям, лица благонадежные, склонные к лояльному отношению к организации, потенциально могут стать лояльными компании-конкуренту или просто группе оппозиционеров внутри организации.

Лояльность сотрудников делится на 2 вида: приобретенная и безусловная.

*Приобретенная* (обусловленная) лояльность, бывает двух уровней:

- предлояльность – позитивное отношение к компании, возникшее до того, как человек трудоустроился туда;

- собственно лояльность – отношение к организации сложившиеся в процессе работы.

*Безусловная* лояльность – лояльность как свойство личности, то есть некий комплекс личностных черт, обуславливающих формирование позитивного отношения к организации, в которой человек работает.

Комплекс мероприятий по повышению уровня организационной лояльности должен включать в себя ряд последовательных этапов.

Не всегда в организации есть условия для комплексного повышения уровня лояльности своих сотрудников в полном объеме. Руководству часто представляется более срочным и приоритетным решение текущих проблем организации, но решить в долгосрочной перспективе проблему повышения качества товаров или услуг предприятия, не предприняв мер по повышению лояльности персонала организации, не представляется возможным.

## 4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ

№ п/п	№ раздела и темы дисциплины (модуля)	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (о/з-о, в час.)		Оценочные средства	Формируемые компетенции* (индикаторы)
			Всего часов	Из них практическая подготовка		
1	2	3	4	5	6	7
1	<p>Тема 1.1. Введение в предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение понятия «организация»;</li> <li>- организация как открытая система: внешняя и внутренняя среда организации.</li> </ul> <p>Тема 1.2. Структура организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды организационных структур;</li> <li>- факторы выбора организационной структуры.</li> </ul> <p>Тема 1.3. Стратегия организации и стратегическое управление.</p> <p>Тема 1.4. Функции управления и методы регулирования в организации.</p> <p>Тема 1.5. Стадии развития организации.</p> <p>Тема 1.6. Имидж организации.</p>	<p><b>Семинар 1.</b></p> <p>Тема 1.1. Введение в предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение понятия «организация»;</li> <li>- организация как открытая система: внешняя и внутренняя среда организации.</li> </ul> <p>Тема 1.2. Структура организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды организационных структур;</li> <li>- факторы выбора организационной структуры.</li> </ul> <p>Тема 1.3. Стратегия организации и стратегическое управление.</p> <p>Тема 1.4. Функции управления и методы регулирования в организации.</p> <p>Тема 1.5. Стадии развития организации.</p> <p>Тема 1.6. Имидж организации.</p>	4/4		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.1
2	<p>Тема 2.1. Управленческое решение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие управленческого решения;</li> <li>- модели эффективного процесса принятия управленческих решений;</li> <li>- типы принятия управленческих решений;</li> </ul>	<p><b>Семинар 2.</b></p> <p>Управленческое решение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие управленческого решения;</li> <li>- модели эффективного процесса принятия управленческих решений;</li> <li>- типы принятия управленческих решений;</li> </ul>	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.1

	- виды управленческих решений.	- виды управленческих решений.				
3	Тема 2.2. Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.	<b>Семинар 3.</b> Алгоритм разработки и принятия управленческого решения.	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.2 ОПК-8.3
4	Тема 2.3. Методы принятия управленческого решения.	<b>Семинар 4.</b> Методы принятия управленческого решения.	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.2
5	Тема 3.1. Понятие организационной культуры: - определение; - структура организационной культуры - типы организационной культуры.	<b>Семинар 5.</b> Понятие организационной культуры: - определение; - структура организационной культуры - типы организационной культуры.	2/0		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.1
6	Тема 3.2. Психологический климат в организации.	<b>Семинар 6.</b> Психологический климат в организации.	2/0		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.3 ОПК-8.4
7	Тема 3.3. Диагностика организационной культуры.	<b>Семинар 7.</b> Диагностика организационной культуры.	4/4		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.2
8	Тема 4.1. Конфликт в организации: - причины конфликта; - типы конфликта; - особенности и последствия конфликта.	<b>Семинар 8.</b> Конфликт в организации: - причины конфликта; - типы конфликта; - особенности и последствия конфликта.	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.1
9	Тема 4.2. Управление внутриорганизационным конфликтом.	<b>Семинар 9.</b> Управление внутриорганизационным конфликтом.	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
10	Тема 5.1. Общая характеристика психологии формирования команды: - основные этапы развития представлений о предмете формирования команды; - исследования процессов командообразования;	<b>Семинар 10.</b> Общая характеристика психологии формирования команды: - основные этапы развития представлений о предмете формирования команды; - исследования процессов командообразования;	22		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.1

	- стадии формирования команды; - традиционные, виртуальные, глобальные команды.	- стадии формирования команды; - традиционные, виртуальные, глобальные команды.				
11	Тема 5.2. Формирование команды с учетом психологического типа участников: - психологические типы по Майерс-Бригс; - взаимосвязь типа личности и роли в команде.	<b>Семинар 11.</b> Формирование команды с учетом психологического типа участников: - психологические типы по Майерс-Бригс; - взаимосвязь типа личности и роли в команде.	2/2		Оценка за доклад/сообщение на семинаре	ОПК-8.2
12	Тема 5.3. Внутрикормандные процессы: - коммуникация в команде; - транзакционное и трансформационное лидерство.	<b>Семинар 12.</b> Внутрикормандные процессы: - коммуникация в команде; - транзакционное и трансформационное лидерство.	2/2			ОПК-8.3 ОПК-8.4
13	Тема 5.4. Работа руководителя с командой: - формирование команды; - взаимозависимость в команде; - работа с мигрантами; - эффективность работы команды.	<b>Семинар 13.</b> Работа руководителя с командой: - формирование команды; - взаимозависимость в команде; - работа с мигрантами; - эффективность работы команды.	2/2			ОПК-8.3 ОПК-8.4
14	Тема 6.1. Введение изменений в организационный процесс: - диагностика организации; - этапы реорганизации; - управление переменами.	<b>Семинар 14.</b> Введение изменений в организационный процесс: - диагностика организации; - этапы реорганизации; - управление переменами.	2/2			ОПК-8.1
15	Тема 6.2. Сопротивление изменениям: - причины сопротивления изменениям; - этапы сопротивления персонала переменам в компании.	<b>Семинар 15.</b> Сопротивление изменениям: - причины сопротивления изменениям; - этапы сопротивления персонала переменам в компании.	2/2			ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
16	Тема 7.1.	<b>Семинар 16.</b>	2/2			ОПК-8.1

	Формирование лояльности: - понятие лояльности к организации; - модели и уровни развития организационной лояльности; - факторы, влияющие на уровень организационной лояльности; - повышение уровня организационной лояльности.	Формирование лояльности: - понятие лояльности к организации; - модели и уровни развития организационной лояльности; - факторы, влияющие на уровень организационной лояльности; - повышение уровня организационной лояльности.				ОПК-8.2 ОПК-8.3 ОПК-8.4
--	---	---	--	--	--	-------------------------------

#### 4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В данном пункте в свободной форме приводятся общие указания по освоению дисциплины с раскрытием подходов к освоению каждого вида учебных занятий (лекции, семинары, самостоятельная работа), а также видов контроля, указанных в подпункте 5.4. Ниже приведены примеры оформления соответствующих методических указаний.

##### 4.4.1. Методические указания по подготовке к лекциям, семинарам и практическим занятиям

Подготовка к лекциям, семинарам и практическим занятиям представляет собой внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся, которую они организуют по своему усмотрению, без непосредственного контроля со стороны преподавателя. Самостоятельная подготовка обучающегося к лекции должна состоять в первую очередь в перечитывании конспекта предыдущей лекции. Это помогает лучше понять материал новой лекции, опираясь на предшествующие знания. Самостоятельная подготовка к семинарскому и практическому занятию заключается в прочитывании конспекта соответствующей лекции (если она читалась по данной теме), чтении соответствующего раздела учебника и первоисточников. Главными задачами этой подготовки обычно являются: повторение теоретических знаний, усвоенных в рамках аудиторной работы; расширение и углубление знаний по теме занятия.

Знания, полученные в процессе такой самостоятельной работы, являются теоретической базой для обсуждения вопросов семинарского занятия, для выполнения контрольной работы или практического задания.

Содержанием подготовки к семинару или практическому занятию может быть не только чтение литературы, но и подбор примеров, иллюстративного материала по определенным вопросам, проведение различного рода исследований, описание результатов исследований, решение практических задач.

Еще одной формой самостоятельной работы является так называемый интегрированный курс, в течение которого небольшие группы студентов (3-5 чел.) могут заняться решением проблемы, основанной на реальной информации и требующей применения знаний, полученных из изученной дисциплины. Эта работа осуществляется под наблюдением преподавателя.

Следующий аспект организации самостоятельной работы обучающихся – это проведение разнообразных конкурсов, олимпиад.

Следующей формой самостоятельной работы является поисковая работа студентов, при которой происходит осмысление событий и явлений на основе анализа и синтеза, сопоставления и аналогии; развивается самостоятельное мышление.

Контроль результатов самостоятельной работы студентов осуществляется в пределах времени, указанного в учебном плане на аудиторных учебных занятиях по дисциплине и может проходить в письменной, устной или смешанной форме, с представлением продукта творческой деятельности обучающегося. Результаты контроля самостоятельной работы могут учитываться при осуществлении итогового контроля по дисциплине.

##### 4.4.2. Методические указания по выполнению контрольных работ

Целью подготовки контрольной работы является систематизация и углубление теоретических и практических знаний, полученных в рамках учебного плана по изучаемой дисциплине.

В контрольной работе обучающийся должен показать: теоретическую подготовку и способность проблемного изложения теоретического материала; умение анализировать, синтезировать и обобщать литературные источники; умение логически и научным языком строить текст; навыки составления плана эмпирического исследования; навыки самостоятельного проведения исследования; умение обрабатывать результаты, анализировать их; представлять полученные данные в табличной и графичной форме; навыки применения к данным исследования математико-статистических методов; умение формулировать выводы.

Тематика контрольных работ сообщается обучающимся, приступающим к изучению дисциплины. В рамках предлагаемой тематики студентам предоставляется право выбора темы работы. Студенты могут предложить собственную тему с обоснованием её целесообразности, особенно если она является продолжением исследований, проведенных в процессе написания курсовых работ по другим дисциплинам, или научных студенческих работ. При выборе темы не рекомендуется выбор одинаковой темы тремя или более студентами одной учебной группы.

Требования к контрольной работе: 1. Актуальность тематики, соответствие ее современному состоянию отечественной и зарубежной науки; 2. Изучение и анализ научной, учебно-методической литературы и периодики по проблеме исследования; 3. Изучение и анализ истории исследуемой проблемы, ее практического состояния с учетом передового опыта отечественных и зарубежных ученых и личного опыта студента. 4. Проведение самостоятельного исследования: четкая характеристика предмета, целей и методов исследования; 5. Обобщение результатов проведенных исследований, обоснование выводов и практических рекомендаций; 6. Культура оформления (ее соответствие требованиям стандарта).

Требования к оформлению контрольной работы.

Основное содержание темы должно представлять собой самостоятельно выполненное исследование или обобщение имеющейся литературы по проблеме, заявленной в названии контрольной работы. Теоретические идеи, пересказанные своими словами, мысли других авторов и цитаты должны иметь указания на источник (ссылки в общепринятом порядке). Основной текст (без введения, заключения и списка литературы) по объему должен занимать не менее 10 страниц, напечатанных на компьютере (по стандарту). Контрольная работа должна иметь стандартный научный аппарат, при цитировании необходимы ссылки на теоретические и эмпирические источники.

Оформление контрольной работы должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-91 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», ГОСТ 7.1-84. Библиографическое описание документа: общие требования и правила составления. Работа должна быть выполнена на белой бумаге формата А4.

Основной текст печатается через 1,5 интервала, шрифт Times New Roman Сур 14 кегля, с полями слева 30 мм, справа – 1,5 мм, сверху 20 мм и снизу 20 мм. Выравнивание - по ширине.

Заголовок параграфов: кегль 14, шрифт Times New Roman Сур полужирный; межстрочный интервал 1,5; отступ красной строки – 1 см; выравнивание – по центру. В конце заголовков точки не ставятся. Все страницы нумеруются в правом верхнем углу. Титульный лист не включают в общую нумерацию.

Работа начинается с титульного листа, затем следует содержание с правильным указанием страниц, с которых начинаются параграфы, далее следует введение, основная часть, состоящая из параграфов, заключение, список литературы и (если имеются) приложения.

Оптимальный размер введения - до 10 % текста. То же самое относится к заключению, но все отклонения по объему должны быть в меньшую сторону. Остальной объем работы приходится на основную часть. Параграфы работы должны по объему страниц иметь равное соотношение. Каждый последующий параграф не должен начинаться с новой страницы, а должен продолжать предыдущий. С новой страницы печатаются: введение, первый параграф, заключение, литература, приложение.

Работа должна быть написана научным языком, что означает соблюдение общих норм литературного языка, правил грамматики и учет особенностей научной речи (ее точности, однозначности терминологии, некоторых правил применения форм речи). Личная манера изложения («я», «мы», «нами» и т.д.) в научной работе не допускается. Работа должна быть обезличена («можно предположить...», «можно сделать заключение...», «таким образом, можно сказать...»).

Если в работе используется какая-либо классификация, то она оформляется следующим образом:

- если нумерация выносится за скобку, то текст начинается с маленькой буквы и в конце ставится точка с запятой. Пример - 1) шкала измерений; и т.д.

- если после цифры ставится точка, то текст следует начинать с большой буквы и в конце ставить точку. Пример - 1. Шкала измерений. и т.д.

То же самое относится к тезисам.

Сноски должны быть оформлены в квадратных скобках и находиться после каждой цитаты (например: [6, с.128]), ссылки на какой-либо источник (например: [6]), классификации (например: [6, с.128]), упоминании какого-либо автора (например: [6]).

Правила оформления научного аппарата являются общими для всех отраслей знания и регламентированы действующими государственными стандартами.

Список источников должен называться - «Список использованных источников». Литература помещается в список в строго алфавитном порядке (сначала на русском, затем на иностранных языках по фамилиям авторов, либо по названию сочинений, если автор не указан). Список источников имеет порядковую нумерацию. Основное требование к составлению списка литературы - единообразное оформление и соблюдение ГОСТ 7.1-84. «Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Контроль выполнения контрольной работы осуществляется преподавателем.

#### **4.4.3. Методические указания к выполнению творческого задания**

Творческое задание предлагается выполнить в виде **электронной презентации**.

В ходе выполнения и защиты электронной презентации обучающийся должен научиться: привлекать внимание аудитории; предоставлять необходимую информацию, достаточную для восприятия результатов проделанной работы без пояснений; предоставлять информацию в максимально комфортном виде; акцентировать внимание на наиболее существенной информации. Перед созданием электронной презентации важно определить: а) назначение презентации, ее тему – следует самому понять то, о чем вы собираетесь рассказывать; б) примерное количество слайдов; в) как представить информацию наиболее удачным образом; г) содержание слайдов; д) графическое оформление каждого слайда.

Этапы создания презентации.

1. Планирование презентации - определение целей, изучение аудитории, формирование структуры и логики подачи материала

2. Составление сценария - логика, содержание.

3. Разработка дизайна презентации – определение соотношения текстовой и графической информации.

4. Проверка и отладка презентации.

Схема презентации:

Титульный лист (название работы, имена авторов).

Введение (план презентации) - очерчивается круг вопросов, о которых пойдет в презентации; определяется актуальность темы, дается характеристика направления исследования.

Основная часть – формулируются задачи и рассматриваются варианты их решения.

Заключение (выводы) – излагаются основные результаты представленной работы.

Список использованных источников (3-5 наименований)

Требования к оформлению презентаций.

1. Требования к содержанию информации: заголовки должны привлекать внимание аудитории; слова и предложения – короткие; временная форма глаголов – одинаковая; минимум предлогов, наречий, прилагательных.

2. Требования к расположению информации: горизонтальное расположение информации; наиболее важная информация в центре экрана; комментарии к картинке располагать внизу.

3. Требования к шрифтам: размер заголовка не менее 24 пунктов, остальной информации не менее 18 пунктов; не более двух - трех типов шрифтов в одной презентации; для выделения информации использовать начертание: полужирный шрифт, курсив или подчеркивание.

4. Способы выделения информации: рамки, границы, заливка; различный цвет шрифта, ячейки, блока; рисунки, диаграммы, стрелки, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов.

Важно подобрать правильное сочетание цветов для фона и шрифта. Они должны контрастировать, например, фон - светлый, а шрифт – темный, или наоборот. Иногда целесообразно использование «тематического» фона: сочетание цветов, несущие смысловую нагрузку и т. п.

5. Объем информации и требования к содержанию: на одном слайде не более трех фактов, выводов, определений; ключевые пункты отражаются по одному на каждом отдельном слайде.

Слайды не надо перегружать ни текстом, ни картинками. Лучше избегать дословного «перепечатывания» текста на слайды. Лучше не располагать на одном слайде более 2 – 3 рисунков.

Не стоит вставлять в презентации большие таблицы: они трудны для восприятия — лучше заменять их графиками, построенными на основе этих таблиц. Если все же таблицу показать необходимо, то лучше оставить как можно меньше строк и столбцов, привести только самые необходимые данные.

Гибкость – одна из основ успешной презентации. Будьте готовы внести изменения по ходу презентации в ответ на реакцию слушателей.

#### **4.4.4. Методические указания к выполнению домашнего задания**

Домашнее задание выполняется студентами в виде реферирования первоисточника (реферат) или в виде написания рецензии на статью, опубликованную в научном журнале.

##### **4.4.4.1. Порядок и методические указания к реферированию первоисточника**

Цель реферирования первоисточника – углубленное изучение избранной проблемы, творческое освоение классической и современной научной литературы, а также овладение навыками исследования и логического письменного изложения проблемы.

Реферирование первоисточника рекомендуется проводить излагать в соответствии со следующими пунктами: титульный лист, содержание, введение, в котором определяются цель и задачи реферирования; содержание реферируемого источника; заключение (или общие выводы о работе изучаемого автора). Работа может быть иллюстрирована таблицами, рисунками, диаграммами и т.д. Заключение содержит выводы по полученным в ходе исследования результатам, положительные и отрицательные тенденции в развитии предприятия по изучаемой проблеме; перечень рекомендаций и условия их реализации.

Требования к оформлению реферата.

Оформление реферата должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-91 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», ГОСТ 7.1-84. Библиографическое описание документа: общие требования и правила составления. Работа должна быть выполнена на белой бумаге формата А4.

Текст реферата быть выполнен на компьютере с 1,5 межстрочным интервалом в текстовом редакторе Microsoft Word for Windows. Текст набирается нежирным шрифтом Times New Roman Cyr, размером 14 пунктов. Размер абзацного отступа – 1,25 см.

Текст реферата следует располагать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Заголовки структурных элементов работы следует располагать с абзаца без точки в конце и писать строчными буквами, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно двойному интервалу. После заголовка текст пишется с абзацного отступа.

Иллюстрации (графики, схемы, рисунки, диаграммы) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть ссылки по тексту работы.

Приводимые в работе сведения из первоисточника (цифровые данные, цитаты, общие выводы и положения, мнения автора(ов)) должны иметь постраничные ссылки в источнике информации. Ссылка указывает автора(ов) и страницу (например, [Иванов А.А., с. 102]).

Ссылки на иллюстрации, таблицы, формулы, уравнения, перечисления, приложения следует указывать их порядковым номером, например: «...в вопросе 2», «... в формуле (2)», «... на рисунке 8», «... в приложении А».

Формулы следует выделять из текста в отдельную строку. В работе их следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей курсовой работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

По использованному источнику должна быть полная информация. Сведения о книге: фамилия и инициалы автора(ов), название книги, место издания, издательство, год издания, количество страниц в книге.

##### **4.4.4.2. Порядок и методические указания к написанию рецензии**

Зачастую рецензии путают с отзывами. Это большая ошибка, так как эти две формы высказывания мнения относительно какого-либо труда имеют принципиальные различия. Незнание этих нюансов чревато проявлением невежества и безграмотности со стороны автора. Но стоит отметить, что рецензия – это не сочинение на вольную тему. Она имеет четкий план и должна иметь определенное содержание.

Слово «рецензия» (recensio) с латинского языка переводится как «обследование, осмотр». Термин закрепился в литературе на стыке девятнадцатого и двадцатого веков. Рецензия рассматривается

как один из жанров критики в литературе. Но несмотря на свою кажущуюся однозначность, она делится на несколько основных видов.

Основные виды рецензии:

1. Рецензия может быть написана в виде эссе. Автор в этом случае описывает свое впечатление от прочитанной книги. Но таким слогом не может быть написана рецензия на научную статью. Пример - отзыв о каком-то художественном литературном произведении. Эссе чаще всего пишется в форме лирического размышления.

2. Публицистическая или критическая статья небольшого размера также может быть представлена как рецензия на статью. Пример такой работы можно встретить в научных журналах, где обсуждаются актуальные литературные и общественные проблемы.

3. Ещё одним видом этого жанра является авторецензия. В данном случае автор сам описывает краткий смысл своей работы. Авторецензию автор может дополнить комментариями относительно информации, содержащейся в основной части работы.

4. Развернутая аннотация чаще всего используется как рецензия на статью. Пример такой формы обязательно должен содержать информацию о смысле произведения, особенностях написания, а также об основных достоинствах и недостатках работы.

5. Последним видом этого жанра является экзаменационная рецензия, которая пишется студентом для оценки степени понимания им какого-либо труда. Это может быть рецензия на статью.

Поскольку рецензия является научным или литературным трудом, она должна содержать в себе определенные части. Что должна включать в себя рецензия: 1. Подробное описание предмета анализа. Обязательно с указанием жанра, автора и основных характеристик работы, таких как стиль, объем и использованные методы анализа (если речь идет о научной статье). 2. Автор рецензии должен обосновать актуальность темы, по которой написана работа. 3. В рецензии указывается основная мысль данного произведения. То есть то, что именно автор хотел сказать в своей работе. 4. Рецензия обязательно должна содержать краткое описание работы. Рецензент обязан дать общую характеристику труду с указанием его ключевых моментов. 5. Недоработки также должна отметить рецензия на статью. Пример: недостаточное количество источников информации или использование неактуальных данных и др. 6. И в конце рецензии обязательно необходимо сделать выводы. Они должны быть краткими и однозначными. Выводы должны содержать информацию о научной или художественной ценности работы.

Очень часто рецензию путают с отзывом. Но это неправильно, ведь эти два жанра имеют существенные различия. Рецензия обязательно должна содержать в себе все вышеуказанные пункты. В то время как отзыв - это лишь короткая характеристика работы без детального её анализа. Отзывы встречаются гораздо чаще, чем рецензия к статье. Пример отзыва - это краткое описание, которое приводится в конце или в начале любой книги. Целью его является лишь выделение основной идеи произведения и его краткое описание.

Рецензия на статью. Пример рецензии можно найти на сайте <http://www.gramota.net/recenzia.html>.

Для правильного составления необходимо знать основные принципы и нюансы ее написания. Самое главное правило, которое должен усвоить каждый рецензент, - это то, что рецензия должна всегда быть обоснованной и аргументированной. Прочитавший какое-либо произведение читатель может просто выразить свою мысль словами «нравится» ли «не нравится», «верю» или «не верю». Рецензент же свое мнение обязательно должен подкреплять аргументами. Если рецензент выдвигает гипотезу, противоположную мнению автора, он обязательно должен её обосновать. Но важно помнить, что рецензия - это лишь короткий анализ статьи или книги. В такой работе недопустимы отвлеченные суждения о других статьях, книгах и прочее. В рецензии отмечается лишь мнение относительно данной работы.

По использованному источнику должна быть полная информация. Сведения о статье: фамилия и инициалы авторов, заглавие статьи, наименование журнала (газеты или другое издание), наименование серии (если есть), год выпуска, номер издания, страницы, на которых помещена статья.

#### **4.4.4.3. Методические указания по подготовке к круглому столу**

Цель круглого стола – предоставить участникам возможность высказать свою точку зрения на обсуждаемую проблему, а в дальнейшем сформулировать либо общее мнение, либо четко разграничить разные позиции сторон, проявить каждому креативность. возможность проявить свою креативность. Организационные особенности круглых столов - отсутствие жесткой структуры, регламента проведения. Этапы подготовки круглых столов:

1. Выбор темы.

2. Подбор ведущего (модератора) и его подготовка. Модератор должен обладать такими качествами, как коммуникабельность, артистичность, интеллигентность. Особую роль для Круглого стола играет компетентность ведущего, поэтому модератор обязан самостоятельно осуществить подготовку в рамках заданной темы круглого стола.

3. Подбор участников и определение экспертов круглого стола. Суть любого круглого стола в том, чтобы осуществить попытку «мозговой атаки» по определенной проблеме и найти ответы на какие-то важные вопросы.

4. Предварительное обсуждение темы вопросов с предполагаемыми участниками – осуществляется за несколько дней до круглого стола, включает изучение проблематики в соответствующей сфере.

5. Подготовка предварительной резолюции круглого стола. Проект итогового документа должен включать констатирующую часть, в которой перечисляются те проблемы, которые обсуждались участниками круглого стола.

## **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Организационная психология»**

1. Косых Г.В. Рабочая программа дисциплины «Организационная психология» [Электронный ресурс]/ Г.В. Косых. – Воронеж: ВИЭСУ. – Режим доступа: <http://www.viesmvrn.ru/ml/370301/>.
2. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 337 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19273>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг [Электронный ресурс]: как это делается/ Григорьев Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.— 276 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39146.html>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Жог В.И. Методология организационной психологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Жог В.И., Тарабакина Л.В., Бабиева Н.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Прометей, 2013.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18587>.— ЭБС «IPRbooks».
6. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований [Электронный ресурс]/ Журавлев А.Л., Нестик Т.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт психологии РАН, 2010.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15611>.— ЭБС «IPRbooks».
7. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83272.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **2. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Организационная психология»**

#### **Основная литература:**

1. Афанасьева Е.А. Организационная психология. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие по курсу "Организационная психология (психология организаций)"/ Афанасьева

- Е.А.— Электрон. Текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 337 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19273>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Быков С.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Быков С.В.— Электрон. текстовые данные.— Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>.— ЭБС «IPRbooks»
  3. Жог В.И. Методология организационной психологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Жог В.И., Тарабакина Л.В., Бабиева Н.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Прометей, 2013.— 160 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18587>.— ЭБС «IPRbooks».
  4. Полякова И.В. Организационная психология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Полякова И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 140 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83272.html>.— ЭБС «IPRbooks».

#### Дополнительная литература:

1. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. - М.: Аспект Пресс, 2001. - 384 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн - М.: Изд-во АСТ, 2009. - 352 с.
4. Бодалев А.А. Психология общения: Избранные психологические труды / А.А. Бодалев. - М.: Московский психолого-социальный институт, Воронеж: НПО «МОДЭК», 2002. - 256 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2005. - 670 с.
6. Григорьев Д.А. Бизнес-тренинг [Электронный ресурс]: как это делается/ Григорьев Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.— 276 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39146.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований [Электронный ресурс]/ Журавлев А.Л., Нестик Т.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Институт психологии РАН, 2010.— 248 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15611>.— ЭБС «IPRbooks».
8. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. - Электрон. текстовые данные. - М.: Евразийский открытый институт, 2009. - 312 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10884>.— ЭБС «IPRbooks».
9. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебное пособие / А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 1999. - 584 с.
10. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. - СПб.: Речь, 2000. - 408 с.
11. Марасанов, Г. И. Социально-психологический тренинг[Электронный ресурс]: производственно-практическое издание/ Марасанов Г. И. - Электрон. текстовые данные. - М.: Когито-Центр, 2013. - 251 с. - <http://www.iprbookshop.ru/15646>. - ЭБС«IPRbooks».
12. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 193 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/773>.— ЭБС «IPRbooks».
13. Общая социология: учебное пособие / коллектив авторов под ред. М.М. Вышегородцева. - М.: КРОНУС, 2011.- 280 с.
14. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. - СПб.: Издательство «Речь», 2003. - 192 с.
15. Огнев А.С. Рабочая книга организационного психолога: учебное пособие / А.С. Огнев, Ю.Н. Гончаров. - Воронеж: Издательство Фонда «Центр духовного возрождения Черноземного края», 2000. - 299 с.
16. Плеханов А.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Электрон. текстовые данные. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. - 184 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20533>.— ЭБС «IPRbooks».
17. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снеткова. - СПб.: Речь, 2003. - 448 с.

18. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П.Э. Шлендер [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 320 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.— ЭБС «IPRbooks».
19. Шейнов В.П. 12 секретов успеха / В.П. Шейнов. – М.: Инфра-М, 2001. – 416 с.

Профессиональные журналы (электронный доступ на официальном сайте).

1. «Акмеология» - адрес сайта <http://akmeology.ru>;
2. «Социс» - адрес сайта - адрес сайта <http://www.isras.ru/socis.html>;
3. «Вопросы психологии» - адрес сайта <http://www.voppsy.ru>;
4. «Психология в вузе» - адрес сайта <http://psyjournals.ru>;
5. «Психологический журнал» - адрес сайта [http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut\\_p/psihologic.html](http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html).

Современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. База данных научной электронной Elibrary [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – URL: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
2. справочная правовая система «Консультант Плюс»: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

### 3. Современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

Справочная правовая система «Консультант Плюс»: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

База данных научной электронной Elibrary [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – URL: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

<http://elibrary.ru/> – крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 14 млн. научных статей и публикаций.

<http://www.edu.ru/> – федеральный образовательный портал.

<http://azps.ru> – сайт по психологии: предлагает описание психологических тестов, тестирование он-лайн, тренинги, упражнения, статьи, советы психологов.

<http://www.koob.ru/> - бесплатная библиотека электронных книг по психологии.

<http://www.mirknig.com/> - бесплатная библиотека электронных книг по психологии.

## VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Аудитории (помещения, места) для проведения занятий:

Лекции, практические (семинарские) занятия, групповые консультации могут проводиться в аудиториях, оснащенных стационарным и переносным демонстрационным оборудованием, учебно-наглядными пособиями, которые обеспечивают тематические иллюстрации, соответствующие учебной программе дисциплины.

Проведение текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации, процедура которых требует использования компьютерной техники, баз данных электронной информационно-образовательной среды Института, а также организацию самостоятельной работы обучающихся можно проводить в аудиториях, оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспеченные доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.

Выбор конкретной аудитории в зависимости от вида учебных занятий осуществляется согласно расписанию учебных занятий.

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства. Реквизиты подтверждающего документа
--	---	---

<p>Учебная аудитория №312 (3 этаж)</p> <p>Аудитория для проведения занятий лекционного типа</p>	<p>Проектор Sanyo PLC-XW200, Экран настенный рулонный ScreenMedia, Доска настенная. Ноутбук Acer TravelMate 2490, 56 посадочных мест</p>	<p>ОС Windows XP Prof. (предустановленная), Microsoft® Office 2010 Russian. Лицензия 49049117          Антивирус Eset NOD 32 Лицензия (EAV-0193146745)          База Гарант-Максимум          База Консультант Плюс</p>
<p>Учебная аудитория / компьютерный класс №205 (информационно-аналитическая лаборатория) (2 этаж)</p> <p>Компьютерный класс (учебная аудитория) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, организации самостоятельной работы</p> <p>Помещение для организации самостоятельной работы студентов</p>	<p>11 компьютеров HP, локальная сеть, выход и Интернет, доска настенная          27 посадочных мест.</p>	<p>Windows 10. Лицензия 66734363          Microsoft® Office 2016 Russian. Лицензия 18918744          Microsoft® Project Standard 2013 (64212906)          Microsoft® Project 2010 Sngl Academic Лицензия 49049117          Антивирус Eset NOD 32 Лицензия (EAV-0220159698)          NetPolice Pro лицензия 90414544          База Гарант-Максимум          База Консультант +          1с:Предприятие 8. Лицензия (801601241)          Конструктор тестов в.3.4</p>

## **VII. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения и информационных справочных систем**

В процессе лекционных, семинарских и практических занятий используется следующее программное обеспечение:

1. Программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет и к электронной почте. Режим доступа: электронно-образовательная информационная среда МОАУ ВО «Воронежский институт экономики и социального управления».

2. Программы для демонстрации и создания презентаций («MicrosoftPower-Point»). Режим доступа: электронно-образовательная информационная среда МОАУ ВО «Воронежский институт экономики и социального управления».

3. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). Режим доступа: электронно-образовательная информационная среда МОАУ ВО «Воронежский институт экономики и социального управления».

4. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). Режим доступа: электронно-образовательная информационная среда МОАУ ВО «ВИЭСУ».

5. Электронная Библиотека «Iprbooks». - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>

### **Лицензионное программное обеспечение, информационно-справочные системы**

Windows XP Professional SP3 Rus	лицензия
MS Office 2003	лицензия
MS Office 2010	лицензия
Справочная Правовая Система Консультант Плюс	договор
Справочно-правовая система "Гарант"	договор
Mozilla Firefox	свободно распространяемая
FreeCommander (файловый менеджер)	свободно распространяемая
Google Chrome	свободно распространяемая
FTP сервер GuildFTPd	свободно распространяемая